

LEVENT KÖMÜR / DIAGEO-MEY İÇKİ

"HEDEFİMİZ BİRİNCİLİK"



GÖZDE AKPINAR / BETEK BOYA

"VİCDANLI ŞİRKET OLMAK İSTİYORUZ"

capital.com.tr

Haziran 2018

Yıl 26
Sayı 2018/6

Capital

AYLIK İŞ VE EKONOMİ DERGİSİ

13.00 TL

ISSN 1300-5960

KKTC FİYATI: 16.50 TL











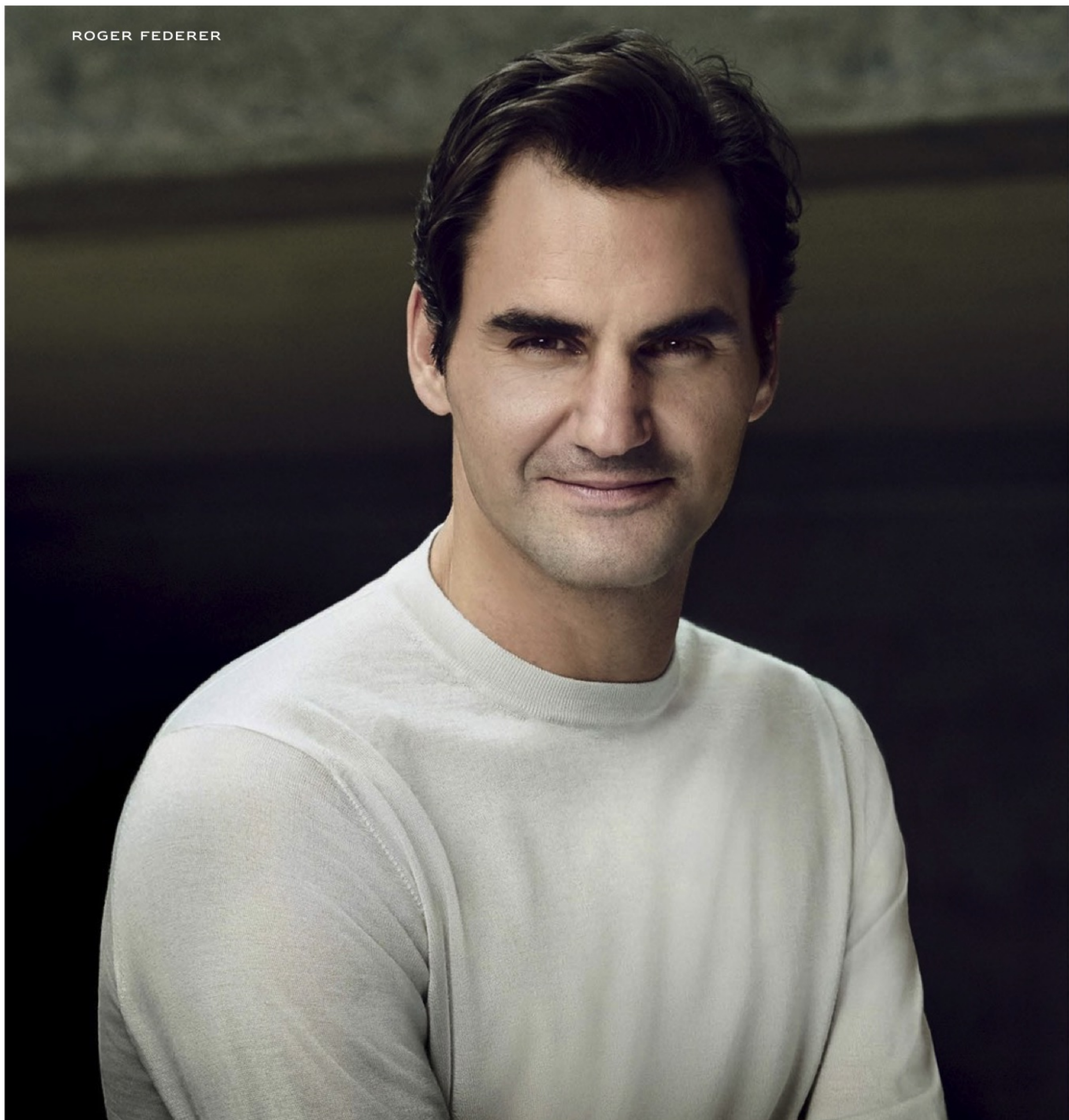
HIZ YERİNE KÂR

44 BÜYÜK HOLDİNGİN BÜYÜME HESAPLARI

TANKUT TURNAOĞLU / P&G

"START UP TARZIYLA REKOR KIRIYORUZ"




ROGER FEDERER



Sedef Seçkin Büyük

Devler liginde son tablo

Doğuş Grubu ve Yıldız Grubu'nun borçlarını yeniden yapılandırmalarının ardından iş dünyasında borç yapılandırmasına gitmek isteyen büyük, orta ya da küçük ölçekli başka şirketler çıkıp çıkmayacağı merak edilmeye başlandı. Şu an için özel sektörden borç yapılandırma konusunda ses getiren başka bir haber yok. Ancak kamuoyu bu konuyu sorgulamakta haksız sayılmaz. Çünkü Türkiye'nin 2017 sonunda 453,3 milyar dolara ulaşan toplam dış borcunun yaklaşık yüzde 70'i özel sektöre (bankalara ve reel kesime) ait. Dr. Mahfi Eğilmez, Prof. Dr. Emre Alkin gibi pek çok ekonomist konuyla ilgili rakamları ortaya koyarak bu konuda yorumlarını yazdı. Kurdaki yükselişin borçlu olan özel sektör şirketleri için nasıl bir maliyet artışı anlamına geldiğini de irdelediler. Finans editörümüz Elçin Cirik, İş Bankası Yönetim Kurulu Başkanı Ersin Özince ile yaptığı söyleşi de kendisinin bu konudaki görüşlerini aldı. Özince, "Sektörde sorunlu kredi rakamları uzun süredir büyümese de donuklaşma yaratıyor" diyor. İş Bankası'nda özelindeyse "Bizim bu konuda bir endişemiz yok. Ortaya çıkabilecek riskleri hesaba katıyor ve bilimsel istatistiklerle yönetiyoruz" açıklamasını yapıyor.

Bu sayımızda Türkiye'nin en büyük gruplarını kapsayan araştırmamız da umut verici bir tablo ortaya koyuyor. Arkadaşımız Nilüfer Gözütok, "Hız Yerine Kârlılık" başlığını taşıyan haberimizde Türkiye'nin 44 büyük holding ve grubunun 2017'yi nasıl geçirdiğini ve 2018 hedeflerini inceledi. Geçen yıl Türkiye ekonomisinin yüzde 7,4 büyüdüğü bir ortamda 44 dev gruptan 38'inin çift haneli büyümesi umut veriyor. Global piyasalardaki dalgalanmalar ve kur artışları gibi unsurlara rağmen Anadolu, Borusan, Akfen gibi çok sayıda grup, 2018'de yeni fırsatları değerlendirmeye ve yeni yatırımlara başlamaya hazırlandıklarını belirtiyor. Ekonomik büyümeyi baskılayan problemlerin çözümü için adımlar atılmaya başlanması onları da hızlandırabilir.

Dileğimiz seçimler sonrasında Türkiye'nin farklı bir büyüme modeliyle, yeni bir büyüme hikayesi yazmaya başlaması.

İyi okumalar,

CAPITAL500'E DAVET

Türkiye'nin cirosu en büyük 500 özel şirketini ortaya koyan CAPITAL500 araştırmasına katılmak için www.capital500.net adresine girebilir ya da bcorak@capital.com.tr adresine e-posta gönderebilirsiniz.

DB DOĞAN BURDA DERGİ

Yayıncı
Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş

İcra Kurulu Başkanı Cem M. Başar
Yayın Direktörü (Sorumlu) M. Rauf Ateş
Yayın Yönetmeni Sedef Seçkin Büyük
Yazı İşleri Müdürü Ebru Fırat
Haber Müdürü Şeyma Öncel Bayıksel
Yazı İşleri Müdür Yardımcısı Nilüfer Gözütok Ünal
Görsel Yönetmen A. Bertuğ Patır
Editörler Elçin Cirik, Yasemin Erdoğan, Aslı Sözbilir, Özlem Aydın Ayvacı
Haber Merkezi Hande Yavuz, Ayçe Aksakal, Nil Dumansızoğlu
Sayfa Yapımcısı Ozan Gürel
Grafik Yaman Tetik
Fotoğraflar Gökhan Çelebi, Hüseyin Öngen
Marka Müdürü Gökçe Aykaç Mutlu
Ankara Temsilcisi Erdal İpekeşen Tel: 0 312 207 00 71

capital@capital.com.tr www.doganburda.com

Yönetim
Tüzel Kişi Temsilcisi Mehmet Rauf Ateş
Satış ve Dağıtım Direktörü Egemen Erkorol
Finans Direktörü Didem Kurucu
Üretim ve Planlama Direktörü Yakup Kurtulmuş

Reklam
Grup Başkanı Nisa Aslı Erten Çokça
Satış Koordinatörü Nursel Yavuz, Zeynep Rendeci, Haluk Demir
Satış Müdürü Burcu Acavut, Beril Güroğlu Sözkesen, Şerife Dökmetaş
Bölgeler Satış Müdürü Dilek Ünlü **Tel:** 0 212 336 53 72 **Faks:** 0 212 336 53 91
Proje Müdürü Selçuk Ergenç
Teknik Ayfer Kaygun Buka - Şaban Yazır **Tel:** 0 212 336 53 60 **Faks:** 0 212 336 53 91

Rezervasyon
Tel: 0 212 336 53 00-57-59 **Faks:** 0 212 336 53 92-93
Ankara Reklam Bölge Temsilcisi Sezinur Balıkçıoğlu **Tel:** 0 312 207 00 72-73
Hedef Sayfalar **Tel:** 0 212 336 53 70 **Faks:** 0 212 336 53 91

Uluslararası Reklam Satış Temsilcilerimiz
ALMANYA: Michael Neuwirth
T +49 89 9250 3629 / michael.neuwirth@burda.com
AVUSTURYA/İSVİÇRE: Christina Bresler
T. +43 1 230 60 3050 / Christina.Bresler@burda.com
FRANSA/LUKSEMBURG/BELÇİKA /HOLLANDA: Marion Badolle-Feick
T. +33 1 72 71 2524 / marion.badolle-feick@burda.com
İNGİLTERE/İRLANDA: Jeannine Soeldner
T. +44 20 3440 5832 / jeannine.soeldner@burda.com
ABD/KANADA/MEKSİKA: Salvatore Zammuto
T. +1 212 884 4824 / salvatore.zammuto@burda.com
YUNANİSTAN/PORTEKİZ /İSPANYA/HİNDİSTAN /ASYA: Jessica Loose
T. +49 89 92 50 2468 / jessica.loose@burda.com
İSKANDİNAV ÜLKELERİ: Ulrik Brostrom
T. +45 23 28 9769 / ubr@jbmedia.dk

Yönetim Yeri
Kuştepe Mah. Mecidiyeköy Yolu Cad. No:12 Trump Towers Kule 2 Kat:21-22-23 (34387) Şişli İsanbul
Tel: 0 212 410 32 00 **Faks:** 0 212 410 35 81

Baskı Uniprint Basım San. ve Tic. AŞ. Ömerli Mah. Hadımköy-İstanbul Cad. No: 159 (34555) / İstanbul Tel: 0212 798 28 40 pbx Faks: 0212 798 20 63 www.apa.com.tr
Dağıtım Doğan Dağıtım Satış Pazarlama Matbaacılık Ödeme Aracılık ve Tahsilat Sistemleri A.Ş. **Tel:** 0 212 449 6363
Yayın Türü Yerel, süreli, aylık FIPP üyesidir.

DB Okur Hizmetleri hattı Tel: 0212 478 03 00
okurhizmetleri@doganburda.com
DB Abone Hizmetleri hattı
Tel: 0212 478 03 00 Faks: 0212 410 35 12-13 abone@doganburda.com
Her gün saat 09.00-22.00 arasında hizmet verilmektedir.

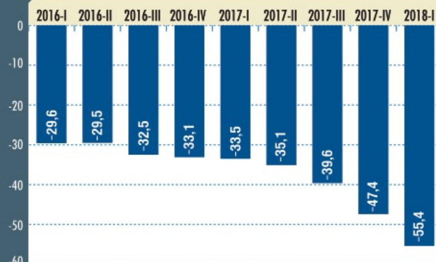
Capital
www.capital.com.tr
YIL 26 SAYI 6 HAZİRAN 2018





Cari açıkta yükseliş sürüyor

(Cari işlemler dengesi, milyar dolar)





RICHARD

NEDEN SINIRLARI OLMAYAN PARAYA YATIRIM YAPTIM?

PROBLEM

İş hayatına ilk defa öğrenci dergisini çıkararak atıldığımda uluslararası piyasalar hakkında hiçbir fikrim yoktu ancak kısa sürede dünyanın dört bir yanından okuyucularımız oldu. Virgin Records'ı kurduğumuzda ise çabucak ABD'den Almanya'ya, Fransa'ya ve Finlandiya'ya kadar her yerdeki orkestralarla kontratlar imzalayan uluslararası bir marka haline gelmiştik. Bu arada farklı ülkelerin para birimlerinin takasında geleneksel bankalarla çalışmanın çok pahalıya patladığını ve aşırı uzun sürdüğünü çok çabuk öğrenmiştik ki son 50 yılda bu hususta pek değişiklik olduğu söylenemez.

ÇÖZÜM

Londra'da çalışan ve ana vatanlarındaki ailelerine para gönderirken aynı sorunla yüzleşen Taavet Hinrikus ve Kristo Käärmann adlarında iki Estonyalı arkadaşımız vardı. Sınırlar arası para gönderirken kesilen gizli komisyonlardan bunalan bu arkadaşlarımız bu süreci daha adil bir hale getirmek için TransferWise adında bir şirket kurmuştu. Ben şimdi iş dünyasını daha iyiye doğru değiştirmek adına ortaya çıkmış heyecan verici yeni şirketlere yapmış olduğumuz bir dizi markasız yatırımlarımızdan biri olan TransferWise ile iftihar eden bir yatırımcıyım.

TRANSFERWISE NEDİR?

TransferWise basit, hızlı ve adil para transferi hizmetinden yola çıkarak bugün dünyanın dört bir yanındaki ülkelerde yaşayan ve çalışan insanlar için global birçok para birimli mevduat hesabı ve alışveriş kartına dönüştü. Onlar şimdi de insanların İngiltere, ABD, Avustralya ve Avrupa'nın yerel banka detaylarıyla 40 farklı para birimini gerçek döviz kuru takas oranlarıyla mevduat hesaplarında tutmalarını ve bozmalarını sağlayan, çok ülkeli bir bankacılık platformu olan, sınırları olmayan bir hesap ve alışveriş kartı hizmetini sunmaya başladı. Burada müşteriler denizaşırı banka hesaplarının yerine kendi banka detaylarını kullanarak hiçbir komisyon ödemeksizin yerel para birimiyle borçlandırılıyor ve TransferWise alışveriş kartlarıyla dünya genelindeki herhangi bir para birimiyle harcama yapabiliyor.

SUNULAN DEĞER

Şirketler hayal kırıklıklarına çözüm bulmak için var olmak zorundadır. TransferWise küresel planda her yıl 5-10 trilyon dolar arasında değişen bir hacimde uluslararası para transferi yapıldığını tahmin ediyor ve Capital Economics de

YENİ GÜÇ VE HEDEFİ

Birbiriyle hiper-bağlantılı dünyamız, hepimiz daima tetikte olduğumuzdan bize sıklıkla kaotikmiş gibi gelebilir. Peki telefonunuzu yokladığınızda elinizin altındaki gücün farkında mısınız?

Benim de iş hayatında geçirdiğim son 50 yılda dünya çok değişti ve güç dengelerinde de dikkate değer bir kayma gözlemlendi. Teknoloji sürekli ilerliyor ve bizim davranış tarzlarımız da değişiyor. Bu durum hepimizi çok farklı yollardan etkiliyor, ancak ben bu güç kaymasının hepimiz için daha güçlü bir toplum yaratabileceği konusunda iyimserim. Bunun sayesinde devinimler güçlenebilir ve olumlu yönde değişimin önü açılabilir.

Bu güç kayması Jeremy Heimans ile Henry Timms'in 'Yeni Güç' adındaki kitaplarında enine boyuna tartışılıyor. Şirketlerin nasıl değiştiği, fikirlerin nasıl yayılması gerektiği veya nasıl bir devinim başlatılabileceği ya da nasıl değişiklik yaratılabileceği hakkında düşünürken başvurulabilecek iyi bir kaynak.

Onlar "eski gücü", bir para birimi gibi çalışan ve sadece çok az kişinin sahip olduğu bir şeymiş gibi görüyor. Bir kere sahip olunduğunda o kıskançlıkla muhafaza edilir ve harcanamayacak kadar kıymetlidir. Kapalıdır, erişilmezdir ve liderlerce yönlendirilir.

Onlar "yeni gücün" ise tıpkı bir akıntı gibi farklı bir şekilde çalıştığını söylüyor. Onlar çok sayıda insan tarafından üretilir. Açıktır, katılımcıdır ve akranlarca yönlendirilirler. Karşı tarafa yüklenirler ve sonra dağıtılırlar. Bu yeni gücün hedefinde istiflemek

İngiliz tüketicilerin ve şirketlerin yabancı para birimlerine uygulanan gizli döviz kuru komisyonları yüzünden her yıl yaklaşık 5,6 milyar Sterlin zarar ettiğini hesaplıyor. Bu sınırları olmayan hesap sayesinde ister girişimci ister serbest çalışan ister öğrenci ister iki ülkede birden yaşıyor isterse de uluslararası çalışıyor ya da sık seyahat ediyor olun sizlerin ödeme yapmanız ve size ödeme yapılması fevkalade basitleştiriliyor. Sık sık seyahat eden biri olarak bu özgürlüğün pek çok insan için ne kadar dönüştürücü olabildiğini gayet net görebiliyorum.

Ben kariyerimi mevcut düzene savaş açmaya adadım ve Virgin markaları da adı sanı duyulmadık endüstrileri tüketicilere yardımcı olan şirketlere dönüşmeye çalışıyor. Biz bunu finansal hizmetlerde gözü pek bankamız Virgin Money ile yapıyoruz. TransferWise ise bu meseleye daha farklı bir açıdan yaklaşarak insanların sınırları olmayan işler yapmalarına destek oluyor. Birbiriyle giderek daha fazla bağlanan dünyamızda bu bana çok heyecan verici geliyor. Daha fazlasını öğrenmek için bence TransferWise'a bir uğrayın.

BAŞARISIZLIĞIN OLUMLU YANLARI

Son birkaç haftadır başarısızlığı deneyimlemenin olumlu yanlarını görmelerini sağlamak için insanlara 5 yaşına dek eğitim veren okulların önemi hakkında çok enteresan görüşmeler yapıp duruyorum. Babam daima başarılara kıyasla başarısızlıklardan çok daha büyük dersler çıkardığımıza inanan bir insandı. Zira yaşımız kaç olursa olsun hayatta muazzam işler çıkarmak için yola koyulabilmenin tek yolu kendi kendimize meydan okumak, başarısızlığın hayatın sadece bir parçası ve öğrenmenin müthiş bir yolu olduğunu kabullenmektir.

Bu davranış tarzını mükemmel özetleyen tuhaf bir hikayem var... Ben 17 yaşındayken direksiyon sınavına girmiş ve neyse ki ilk seferinde sürücü ehliyetimi almıştım. Ancak babamı arayıp müjdeyi verdiğimde onun tepkisi hiç de beklediğim gibi olmamıştı. Bana "Ne! Tanrım, gerçekten mi? Bu çok moral bozucu bir haber. Ben aslında senin sınavdan çakmanı çok istemiştim. Çalışkan bir öğrenci olduğunu ve okulunu çok sevdiğini biliyorum, ancak şimdi bir şeylerde başarısız olmanın tam zamanı yoksa yaşam hakkında değerli hiçbir şey öğrenemezsin" demişti.

O zamanlar buna pek anlam verememiştim, ancak sonra babamın gerçekten çok haklı olduğunu anladım. Son 20 yıl içinde muazzam başarı hikayeleriyle noktalanan işlere kıyasla ümit ettiğim ya da beklediğim şekilde gitmemesiyle sonuçlananlardan açık ara farkla çok daha fazla şey öğrendim. Başarısızlığı olumsuzluk yerine olumluluk olarak içselleştirmeyi ne kadar erken öğrenirsek o kadar sağlıklı ve mutlu oluruz.

değil ama onu yönlendirmek yatar. Airbnb veya blockchain gibi yeni başarı hikayelerinin çoğu aslında birer katılımcı iş modelidir.

Ben bilhassa onların yeni bir güç dünyasında liderliğin nasıl değiştiğiyle ilgili fikirlerini çok enteresan buldum. O beni iş stratejimizi iyiliğe doğru bir güç olmaya yönlendirmekle görevli ekibin bir parçası olan Holly'nin Virgin'deki rolü hakkında düşünmeye sevk etti.

Ben Holly ile Marc ve Craig Kielburger'la birlikte yazdıkları yeni çıkan WEconomy adındaki kitaplarının ABD'deki tanıtım turlarındayken bir parça zaman geçirme şansını yakalamıştım. WEconomy aslında şirketlerin merkezinde gömülü amacın önemi hakkında yazılmış öğretici bir hikayeler derlemesinden ibaret. Ben her zaman bunun para kazanmak için iş yapmak mı, yoksa bir amaç doğrultusunda iş yapmak mı arasında tercih edilmesi gereken bir seçenek olmaması gerektiğine inanmışımdır; her ikisi de elele birlikte olabilir ve olmalıdır da. Bence WEconomy aslında Holly'nin yeni güç araçlarından ve düşünce sistematiğinden nasıl faydalandığına ve hepimizin kârlı çıkacağı iş birliğine dayalı bir ekonomiyi yaratmak için bizim de nasıl bir araya gelebileceğimize dair mükemmel bir örnektir.

Henry ve Jeremy bu güç kaymasında sizin şu anda nerede durduğunuzu keşfetmeniz ve önünde sonunda nereye varabileceğiniz hakkında düşünmenize yardımcı olmak için kısa bir test hazırladı. Onu bir deneyin ve bize ne düşündüğünüzü yazın.

Hazırlayan: Nil Dumansızoğlu
ndumansizoglu@capital.com.tr

HAYAT VARLIK "EN İYİ İŞVERENLER" ARASINDA

Hayat Varlık, Great Place to Work Enstitüsü tarafından Türkiye'de 6'ncı kez açıklanan "Türkiye'nin En İyi İşverenleri" araştırmasında 2018'in en iyi işverenleri listesinde yer aldı. Sektöründe bu ödülü almış olan ilk ve tek varlık yönetim şirketi Hayat Varlık, 2018 yılında finans alanında bu ödülü kazanan iki şirketten biri oldu.



2,5 MİLYON KARTA ULAŞTI



BKM tarafından geliştirilen kartlı ödeme sistemi ve markası TROY, 2 yılı geride bırakırken dikkat çeken bir başarı elde etti. TROY'un logosu, banka kartı, kredi kartı ve ön ödemeli kart olmak üzere 2,5 milyonu aşkın kartta yer aldı. Bir yıldan kısa bir sürede yüzde 10'un üzerinde bir pazar payına ulaştıklarını belirten BKM Genel Müdürü Dr. Soner Canko, "Markamız, Türkiye'de dijital dönüşümün sembolü olacak" dedi.



Ruslan Abil DenizBank CFO'su, Surya Subramanian Emirates NBD Grup CFO'su, Shayne Nelson Emirates NBD CEO'su, Hakan Ateş DenizBank Finansal Hizmetler Grubu CEO'su, Abdulla Al Qassim Emirates NBD İcra Kurulu Başkan Yardımcısı, Lev Khassis Sberbank İcra Kurulu Başkan Vekili, Igor Kolomeyskiy Sberbank Genel Müdür Yardımcısı ve Uluslararası Blok Direktörü

DENİZBANK'IN SATIŞI TAMAMLANDI

Ocak 2018'de görüşmelere başlanan Denizbank'ın satış süreci tamamlandı. Rus Sberbank, Denizbank'ın yüzde 99,85 hissesini 3,2 milyar dolarla Dubaili Emirates NBD'ye sattı. Konuyla ilgili konuşan Denizbank Genel Müdürü Hakan Ateş, Denizbank'ın satışının Türkiye açısından önemli bir hadise olduğunu belirterek "Yönetimin iş başında kalması da hisse alım sözleşmesinde alıcı tarafın bir talebiydi. Emirates NBD'nin Sberbank'tan talep ettiği konulardan biri de yönetimin kalmasıydı" dedi.



"FİKİRLERİ HAYATA GEÇİRİYORUZ"

Türkiye İş Bankası'nın ana destekçisi olduğu Workup girişimcilik programının ikinci dönem girişimleri, 11 Mayıs'ta gerçekleşen Demo Day etkinliğiyle mezun oldu. Etkinliğin açılışını yapan İş Bankası Genel Müdürü Adnan Bali, şöyle konuştu: "Fikirlerin geliştirilmesi ve hayata geçirilebilir hale gelmesi önemli. Bu fikirlerin sahadan beslenmesi, sahada sınanması ve gerçekleştirilebilir olması gerekiyor. Workup programı kapsamında fikirleri hayata geçirebilmek için adeta bir çocuğu yetiştirir gibi itinayla uğraşıyoruz."

HACKATHON'UN BİRİNCİSİ HERKOD



Kuveyt Türk'ün ikincisini düzenlediği yazılım yarışması Hackathon sonuçlandı. Bu yıl 400'e yakın başvuru arasından seçilen 25 projenin sahibi 100'e yakın yarışmacının katıldığı yarışmanın birincisi Herkod, ikincisi Augmented Cube, üçüncüsü ise Abra oldu. Birinci olan proje 20 bin TL, ikinci olan proje 15 bin TL, üçüncü olan proje 10 bin TL, dördüncü ve beşinci olan projeler ise 5'er bin TL'lik ödül kazandı.



SUOZ ENERJİ'DEN TÜRKİYE'DE BİR İLK

Mert Uçuran Çiller ve Berk Uçuran Çiller tarafından geçen yıl kurulan SUOZ Enerji Grup, Türkiye'yi panel üretiminde dışa bağımlı hale getiren hücre teknolojisini kendi bünyesinde üreten ilk şirket olmaya hazırlanıyor. Şirket, Yunanistan'da Piritium ve Silcio fabrikalarını satın alarak Türkiye'deki üretim tesislerinde de tam entegrasyona yöneliyor. Şirketin CEO'su Berk Uçuran Çiller, kısa vadede hücre teknolojisiyle birlikte Tier-1 segmentinde dünyada ilk 10'u hedeflediklerini söylüyor. Yıl sonunda yüzde 100 büyüme hedefleyen SUOZ Enerji Grup, ana büyümesinin yüzde 50'sini yan sanayi yatırımları ve üretimlerinde, yüzde 20'sini panel üretiminde, yüzde 20'sini proje geliştirmede, yüzde 10'unu ise çatı pazarında gerçekleştirmeyi planlıyor. Çiller, 10 yıllık projeksiyonda bu alanlarda 400 milyon dolarlık yatırım ve güneş paneli üretiminde yıllık 1.000 MW kapasiteye ulaşarak yurt dışı iştiraklerle beraber 1 milyar dolar ciro hedeflediklerini belirtiyor.

YÜKSELEN YILDIZLAR'DA 6 TÜRK ŞİRKETİ

The Boston Consulting Group (BCG), "2018 Global Challengers (Yükselen Küresel Yıldızlar)" raporunu yayınladı. Bu yıl, listedeki Türk şirketi sayısı altıya çıktı. LC Waikiki, "Yükselen Küresel Yıldız" grubuna eklenen son Türk markası olarak daha önce listeye girmiş olan Koç Holding, Sabancı Holding, Türk Hava Yolları, Pegasus Hava Yolları ve Yıldız Holding'le birlikte listedeki yerini aldı.

GELİRLERİ YÜZDE 9 ARTTI



Yatırım Holding'in 2018 yılı ilk çeyrek dönemine ilişkin konsolide gelirleri, geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 9 artışla 159,5 milyon TL oldu. FAVÖK'ü bir önceki yılın aynı dönemine oranla yüzde 19 artarak 40,7 milyon TL seviyesine ulaştı. Holdingin solo bazda net borcu 574,1 milyon TL'den azalarak 171,0 milyon TL seviyesinde gerçekleşti. GYH Mali İşler Grup Başkanı Kerem Eser, borçlardaki bu azalışın önümüzdeki çeyreklerde net faiz giderini önemli derecede azaltacağını belirtti.

ORGANİKTE BÜYÜME HEDEFİ



PEPSICO

PepsiCo, 2018 yılının ilk çeyrek finansal sonuçlarını açıkladı. Şirket, net gelirini yüzde 2 oranında artırarak 1,34 milyar dolar seviyesine çıkardı. Net cirosunu yüzde 4,3'lük artışla 12,6 milyar dolara yükselten PepsiCo, hisse başına 96 sent faaliyet kârı elde etti. Yüzde 2,3 oranında organik ciro artışı yakalayan şirket, yıl sonunda en az yüzde 2,3 organik ciro büyümesi bekliyor. Çekirdek hisse başına gelirlerini de bir önceki yıla göre yüzde 9 artırarak 5,70 dolar seviyesine çıkarmayı hedefliyor.

ÜLKER



KENDİ REKORUNU KIRDI

Ülker Bisküvi, 2018 yılı ilk çeyrek atıştırmalık faaliyetleriyle ilgili cirosunu bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 14,1 artışla 1,4 milyar TL'ye yükselttiğini duyurdu. FAVÖK'ü yılın ilk çeyreğinde 213 milyon TL olarak gerçekleşerek 2017'nin aynı dönemine göre artışını sürdürdü. Şirketin ana ortaklığa ait net dönem kârı 2018 yılı ilk çeyreğinde 122 milyon TL olarak gerçekleşti. CEO Mehmet Tütüncü, Ülker Bisküvi'nin ilk çeyrekte hedeflediği FAVÖK oranının üzerine çıktığına dikkat çekti.

MİMSAN'DAN 2 ÖNEMLİ YATIRIM

Atıktan enerji üretimi yapan Mimsan Grup, Malatya'nın çöpünü tümüyle bertaraf eden ve 40 bin evin ihtiyacını karşılayacak kadar elektrik üreten enerji santralini devreye alacak. Ayrıca Afyon'da da atıktan enerji elde edecek bir biyokütle enerji tesisi kurmaya hazırlanıyor. Mimsan Grup'un CEO'su Hacı Ahmet İlhan, "Atıktan enerjinin Türkiye'de 10 milyar dolarlık potansiyeli bulunuyor. Yaklaşık 15 yıldır bu alanda Ar-Ge faaliyeti yürüterek yerli biyokütle yakma teknolojisini kurduk" diye konuştu.

DÜNYANIN TEMİZLİK KAĞIDINI ÜRETİYOR

Hayat Kimya, 400 milyon TL yatırımla faaliyete geçirdiği Mersin tesisinde tesissinde üretilen her 2 üründen 1'ini Anadolu'ya diğerini 20 ülkeye ihraç ediyor. Endüstri 4.0 teknolojileriyle üretim yapan yeni nesil fabrika, sağladığı yüzde 88 enerji verimliliğiyle Türkiye Kojenerasyon Derneği ve Yenilenebilir Enerji Genel Müdürlüğü tarafından sektöründe örnek gösteriliyor. Global kağıt üretim direktörü Lütfi Aydın, "Türkiye'de en az su kullanarak temizlik kağıdı üretimi yapan üreticiyiz. Kojenerasyon teknolojisini Türkiye'den Rusya'daki tesisimize taşıyarak teknoloji ihracatında bir ilke imza attık" diye konuştu.





24,6 MİLYAR TL CİRO ELDE ETTİ

Koç Holding, yılın ilk çeyreğinde 24,6 milyar TL konsolide ciro, 1,1 milyar TL konsolide ana ortaklık payı net dönem kârı elde etti. Koç Holding CEO'su Levent Çakıroğlu, "1,6 milyar TL'lik kombine yatırım gerçekleştirerek son 5 yıldaki toplam yatırım tutarımızı 35 milyar TL'nin üzerine çıkardık. Yapı Kredi'de 4,1 milyar TL tutarında sermaye artışına karar verdik. Bu işlem son 10 yılda ülkemizin bankacılık sektöründe gerçekleştirilen en büyük bedelli sermaye ihracı olacak" dedi.



500 MİLYON TL EK YATIRIM

The Land Of Legends, yeni sezonu yeni üniteleriyle karşılıyor. Yeni üniteler için yapılan 500 milyon TL'lik ek yatırımla toplamda 2 milyar TL yatırım değerini aşarken 100'ün üzerinde aktiviteye olanak sunuyor. Geçen sezon boyunca her gün ortalama 7 bin kişinin giriş yaptığını belirten The Land of Legends Yönetim Kurulu Başkanı Fettah Tamince, bu sezon günlük ortalama 15 binin üzerinde kişinin giriş yapmasını beklediklerini söylüyor.

YENİ "İPEK YOLU"NU AÇTI



Borusan Lojistik, Çin'den Bağımsız Devletler Topluluğu ülkelerine, Türkiye'ye ve Almanya başta olmak üzere Avrupa'ya ekspres kara yolu ve multimodal taşıma hizmeti sunuyor. Konuyla ilgili bir değerlendirme yapan genel müdür İbrahim Dölen, şunları söyledi: "Bu yeni özel taşıma modelimizin pazar payımızı artıracağına inanıyoruz. Yeni ipek yolu, tekstil, hazır giyim, dayanıklı tüketim malları, otomotiv gibi birçok sektörün ihtiyacına yanıt veriyor."

ABDİBİO TÖRENLE AÇILDI

Abdi İbrahim, Türkiye'nin en büyük biyoteknolojik ilaç üretim tesisi AbdiBio'yu törenle hizmete açtı. Törende 400 milyon TL'lik yatırımla tamamlanan AbdBio'nun açılışının yanı sıra 600 milyon TL'lik yatırımla hayata geçirilecek steril enjektabl ve onkoloji üretim tesislerinin temeli de atıldı. Törende konuşan Abdi İbrahim Yönetim Kurulu Başkanı Nezih Barut, "Türk ilaç sektörünün potansiyeline inanarak yatırımlarımızı sürekli artırıyoruz." dedi.



KÂRLILIĞINI ARTIRDI



Henkel, birinci çeyrekte pozitif ilerleme kaydetti. Organik büyüme yüzde +1,1, nominal büyüme ise yüzde -4,5 oranında gerçekleşti. Henkel CEO'su Hans Van Bylen, "Henkel, Kuzey Amerika tüketici iş birimlerimizde yaşadığımız dağıtım zorluklarına karşın birinci çeyrekte pozitif ilerleme gösterdi. Ciddi anlamda negatif olan kur değişimlerine karşın hisse senedi başına kârlılığımızı artırdık" diye konuştu.



PIRELLI DİJİTAL DÖNÜŞÜM HİKAYESİNİ ANLATIYOR

Pirelli'nin "Veri ile tutkunun buluşması" başlıklı 2017 Entegre Faaliyet Raporu'nda, şirketin dijital dönüşümün hikayesine, beş 4.0 girişimcisinin öyküleri eşlik ediyor. 3Bee, Alter Ego, Demeter.life, Tappezzerie Druetta ve Differenthood girişimlerinin hikayelerinin anlatıldığı rapor, sanatçı Emiliano Ponzi, üç uluslararası ünlü yazar Mohsin Hamid, Tom McCarthy ve Ted Chiang'ın sanatsal ve kültürel katkılarıyla sunuluyor. Sanatçı ve yazarlar, dijital teknolojinin topluma ve insanlara değişimi nasıl empoze ettiğini anlatıyor.

MICROSOFT IMAGINE CUP SONUÇLANDI

On altı yaşından büyük lise ve üniversite öğrencilerini hedefleyen Microsoft Imagine Cup 2018'in Türkiye finali gerçekleşti. Yapay zeka alanında geliştirdikleri projeyle yarışarak olan Türkiye birincisi seçilen Koç Üniversitesi'nden katılan ekibin Proland projesi, 23 Mayıs'ta online olarak gerçekleşecek olan Orta Doğu ve Afrika Bölgesi yarı finalinde Türkiye'yi temsil edecek. Ekip, Microsoft'un deneyimli yazılım ekibinden mentor desteği alacak.



SEKTÖRDE ÖNEMLİ İŞ BİRLİĞİ

Siber saldırılarla devletlerin, kurumların milyarlarca dolarlık zarara uğradığı bir dönemde Türkiye'de önemli bir ortaklığa imza atıldı. May Siber Teknoloji ile Digital Guardian'ın yaptığı iş birliği, Digital Guardian Başkan Yardımcısı ve EMEA Genel Müdürü Jan van Vliet ile May Siber Teknoloji CEO'su İlkem Özar'ın kalımıyla gerçekleşen bir toplantıyla duyuruldu. Özar, "İş birliğiyle meydana getirdiğimiz platform, ülkemizde her yıl 100-120 milyon dolar hacimlerdeki veri kaybını azaltmaya yönelik çözümler yaratacak" dedi.

ACER, YENİ ÜRÜNLERİNİ DUYURDU

Acer, New York'ta düzenlediği next@acer etkinliğinde, oyuncular, içerik yaratanlar, aileler, öğrenciler ve profesyoneller için yeni ürün ve çözümlerini duyurdu. Öne çıkan ürünler ise şöyle: Oyuncular için tasarlanan Predator Orion 5000 masaüstü bilgisayarı ve Predator aksesuar serisi, Predator Helios 500 ve Predator Helios 300 Special Edition, oyuncuların hız ihtiyacını karşılayan yeni Acer Nitro serisi masaüstü bilgisayar ve monitörler.

ÇOCUKLAR TEKNOLOJİYLE YAKINLAŞACAK

HP, Türkiye Korunmaya Muhtaç Çocuklar Vakfı (Koruncuk) ve nabutech ile iş birliği yaptı. Proje kapsamında Koruncukköy Bolluca'ya tamamen HP ürünleriyle donatılmış bir teknoloji laboratuvarı kuruldu. Bir yıl boyunca sürecek projenin ilk etabında, toplam 53 öğrenciye haftada 12 saat eğitim verilecek.



"TEST" FIRSATI

Renault, Türkiye'de ilk kez gerçekleşecek inovatif bir projede yer alıyor. Getir'le yaptığı iş birliğiyle test sürüşünü müşterinin ayağına getiriyor. Getir kullanıcıları, hafta içi 18.00-22.00, hafta sonu ise 12.00-22.00 saatleri arasında istediği zaman, istediği yerde anında Renault Megane Sedan'ı test edebiliyor. Uygulama içinde yer alan "Test sürüşü" kategorisindeki aplikasyon üzerinden kullanıcılar, Megane Sedan'ı test etme fırsatı yakalıyor.



Aydınlık bir geleceğe



RESTORAN SAYISINI 200'E ÇIKARDI

TAB Gıda markalarından Popeyes, Türkiye genelinde restoran sayısını 200'e ulaştırdı. Popeyes'ı Türkiye'nin her köşesindeki tavuk severlere buluşturmak istediklerini belirten TAB Gıda Genel Müdürü Caner Dikici, "TAB Gıda çatısı altında 20 bin çalışanımız bulunuyor. Büyüme hedeflerimiz doğrultusunda açtığımız her restoranla birlikte çalışan sayımız artmaya devam ediyor. Popeyes'ın önümüzdeki dönem hedefleri doğrultusunda bu markamız altında da çalışan sayımızı artırarak ülke istihdamına da katkı sağlamayı sürdüreceğiz" diyor.

YENİ NESİL BAYİ



Türkiye'nin en büyük Mercedes-Benz Türk yetkili satıcısı ve servislerinden Gelecek Otomotiv, 26 milyon Euro'luk yatırımla Gelecek Otomotiv VadiPark bayisini hizmete açtı. VadiPark, binanın üzerindeki 6 metre çapındaki hareketli Mercedes-Benz yıldızıyla dikkat çekiyor. "Mükemmel müşteri deneyimi' sloganıyla açılan bayide, ziyaretçiler otomobillerini tablet üzerinden tasarlayıp sanal gerçeklikle tasarladıkları otomobillerini görebilecek.

ROSSMANN'DAN GÜNEŞ SERİSİ

Vegan ve doğal içerikli ürünleriyle öne çıkan Rossmann'ın yaz sezonunun vazgeçilmez ürünlerinden güneş koruyucuları raflara çıktı. Hafif yapılarıyla kolay sürülen ama cilde adeta bir koruma bandı çeken SunOzon, üstün içeriği ve uygun fiyatıyla etkili bir güneş koruması sağlıyor. Rossmann'ın ürünlerinden biri olan SunOzon serisinde, çocuklara ve sporculara özel ürünler de yer alıyor.



"BABALAR VE ÇOCUKLAR" KOLEKSİYONU

LC Waikiki, "Babamla Ortak Noktamız Çok" sloganıyla Babalar Günü'ne özel koleksiyon hazırladı. Koleksiyonundaki tişört, gömlek, pantolon ve şort modelleri, baba ve çocuklara bir örnek kombinler sunuyor. Düz ve desenli gömlekler, polo yaka tişörtler, sezonun favori renklerinin hakim olduğu pantolon ve bermuda seçenekleriyle her yaş grubuna uygun şekilde tasarlandı.



YURT DIŞINDA 11 MAĞAZA AÇACAK

Doğtaş, ihracata yönelik çalışmalarına devam ediyor. Haziran ayında Liberya, Lübnan, Kazakistan, İsviçre, Libya, Kıbrıs, Azerbaycan ve Pakistan'daki 4 satış noktası olmak üzere 11 yeni mağazayı hizmete açmayı planlayan şirket, ağustosta Sudan, eylülde Nijerya'da mağaza açacak. Yeni mağazalarla ilgili açıklama yapan Doğtaş Kelebek CEO'su Ersin Serbes, hem yurt içi hem yurt dışındaki çalışmalarımızla, 2018 yılını geçen yılki performansımızın üzerinde tamamlamak istiyoruz" dedi.



SEIKO'DAN BABALAR GÜNÜNE ÖZEL SAATLER



Seiko Premier erkek koleksiyonu, babalar günü için modern ve klasik çizgileriyle hediye seçeneği sunuyor. Koleksiyon, deri kayış ve çift renkli alternatifleri bulunan modellere sahip. 2100 Şubat ayına kadar takvim ayarı gerektirmeyen perpetual takvimli, roma rakamlı ve sedef kadranlı saatler, farklı olmak isteyen stil sahibi erkekler için tasarlandı.

İNSANLARI TANIŞTIRAN ŞEKER

Mentos, yeni ürünü "Say Hello" ile şekeri bir eğlence aracı haline getiriyor. Say Hello'nun portakal ve ahududu aromalı drajelerinin üzerinde "çak bi' beşlik", "sarıl", "bi' selfie çek", "taş-kağıt-makas oyna", "öpücük yolla" gibi esprili öneriler bulunuyor.



"BAKTIĞIMIZ YERLER YEŞERECEK"



Seiko Optik, "Baktığımız Yerler Yeşerecek" projesi kapsamında TEMA Vakfı'yla iş birliği yaptı. Gaziantep Nur Dağı'nda 10 bin fidan bağışla Seiko Optik Türkiye Hatıra Ormanı'nı oluşturuyor. Konuyla ilgili konuşan Seiko Optik Türkiye Genel Müdürü Suat Çam, "Toprak bize dolaylı olarak camı veriyor, biz bu cama bilgimizi ve teknolojimizi katıyoruz ve insanlık için bir fayda sağlıyoruz. Göz gibi önemi bir duyumuza camla hayat veriyoruz. Bu projeyle Seiko Optik'ten alınan bir gözlük camının bir şekilde tekrar doğaya dönmesini istedik."



ÇOCUK DOSTU OTELCİLİK

Batı Akdeniz sahil bandında konumlanan Paloma Hotels, sürdürülebilir hizmet anlayışıyla çocuk ve doğa dostu bir otelcilik sunuyor. Çocuklara özel bir dünya sunan Poly Kids, ebeveynlerin çocuklarıyla birlikte kaliteli zaman geçirebilecekleri özel etkinlikler düzenliyor. Restoranlarda yer alan "Kids Chef" konsepti, besin değeri yüksek yemeklerle çocuklara sağlıklı beslenme alışkanlığını kazandırıyor.



CİBALİKAPI BALIKÇISI BATI ATAŞEHİR'DE

İstanbul, Ege, Akdeniz meze kültürünün en iyi temsilcilerinden biri olarak gösterilen Cibalikapı Balıkçısı, 17'nci yılında üçüncü şubesini Batı Ataşehir'de açtı. Batı Ataşehir şubesinde daha büyük bir mutfak alanı yaratan Cibalikapı, daha sağlıklı ve lezzetli yemek için mutfak teknolojisine de yatırım yaptı. Restoran, engelli konuklarına da uygun şekilde tasarlandı.

OSMANLI SONRASINDA DEVİNEN ŞEHİRLER



Küratörlüğünü Prof. Dr. Nates Miskovic'in yaptığı, "Osmanlı Sonrasında Devinen Şehirler-Basın Fotoğrafçılarının Gözünden Ankara, Belgrad, İstanbul, Saraybosna" sergisi, Yapı Kredi Kültür Sanat'ta, 29 Temmuz'a kadar izlenebilecek. Sergi için 1920'li ve 1930'lu yıllarda Cumhuriyet ve Akşam (İstanbul), Politika ve Vreme (Belgrad) gazetelerinin foto muhabirleri tarafından çekilen, dijital olarak işlenmiş 200 fotoğraf bir araya getirildi.

GENÇ SANATÇILARIN ESERLERİ PERA'DA



Pera Müzesi, ulusal ve uluslararası eğitim kurumlarıyla gerçekleştirdiği iş birlikleriyle genç sanatçıları görünür kılmaya devam ediyor. Hacettepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi'nden lisansüstü ve sanatta yeterlik öğrencilerini bir araya getiren "Sarsılan İmge" başlıklı sergi, 06 Haziran-26Ağustos 2018 tarihleri arasında Pera Müzesi'nde izleyicileri bekliyor. Küratörlüğünü Dilek Karaaziz Şener'in üstlendiği sergi, 54 sanatçının yapıtlarını bir araya getiriyor.

"SANATA Bİ YER"



Genç sanatçı adayları için daha fazla alan yaratmayı ve sanatseverleri ulaşılabilir sanatla buluşturmayı hedefleyen Doğuş Grubu'nun sanata yönelik sosyal sorumluluk platformu Sanata Bi Yer, "Sanata Bi Yer Sergi 18" başlıklı ikinci karma sergisini düzenliyor. 22-24 Haziran tarihleri arasında bomontiada'da sanatseverleri karşılayacak sergide, farklı üniversitelerden 25 öğrencinin çalışmalarına yer verilecek. Seçkide resim, heykel, fotoğraf, baskı-edisyon gibi farklı disiplinlerde üretilen işler yer alacak.

HAZIRLAYAN:
NİL DUMANSIZOĞLU / ndumansizoglu@capital.com.tr

SAĞLIK TURİZMİ

Yükselen trend

Yıllar	Turist (bin kişi)	Gelir (milyar $)
2013	300	2,5
2014	400	3,2
2015	500	5,0
2016	600	5,7
2017	750	7,0
2018*	1.000	10,0
Değişim 2017-2018 (%)	33,3	42,9

Kaynak: Sianji Group (*): Tahmini veridir.

WELLNESS FIRSATI

GELİR Turizm sektörü, son yıllarda ciddi kayıplar yaşadı. Ancak sağlık turizmi özelinde dikkat çeken bir yükselişi var. Türkiye, sağlık turizminde dünyada 5'inci sırada. Bunda, AB ülkeleriyle kıyaslandığında yüzde 60 daha ucuza tedavi sunulması önemli bir etken. 2017 yılında sağlık turizminden 750 milyon dolar gelir elde edildi. En önemli alanlar ise onkoloji, kardiyovasküler ve estetik cerrahi oldu.

TREND Sağlık turizminin içinde yükselen trend wellness. Dünyada 563 milyar dolarlık bir pazar var, ancak Türkiye bu pazardan düşük pay alıyor. Sianji Group Yönetim Kurulu Başkanı Recai Çakır, wellness alanı güçlendirilirse mevcutta sağlık turizminden elde edilen gelirin yüzde 20 artabileceğini söylüyor.

ÇÖZÜM Çakır, Sağlık Bakanlığı kontrolünde otellerin wellness bölümlerinde doktor çalıştırılmasına izin verilmesi gerektiğini belirterek "Otellerin wellness'la ilgili bölümlerinde klinik ortam hazırlanmış durumda, sadece izinleri yok. Bu olabilirse özellikle 65 yaş üzeri insanlar, turizmde ölü sezon dediğimiz 1 Ekim-31 Mart arasında ağırlanabilirler. İzinler verilse ameliyatsız güzellik bölümleri devreye sokulabilir" diyor.

TREYLER

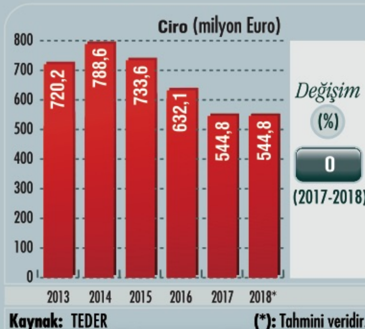
BEKLENTİ DÜŞÜK

CİRO Treyler sektörü, son birkaç yılda ekonomik olumsuzluklar ve sınır ülkelerindeki savaşlar nedeniyle ihracatta ve iç satışlarda istenilen düzeyi yakalayamadı. Sektör, yılı 544 milyon 840 bin Euro ile kapattı. Türkiye'deki treyler üretimi, 2017 yılında 27 bin 242 adet olarak gerçekleşti. Beklentiler, 2018'in de benzer geçeceği yönünde.

SORUN Türkiye'de treyler üretimi, dünyadaki toplam treyler üretiminin sadece yüzde 2'sini karşılıyor. Treyler Sanayicileri Derneği Genel Sekteri Ayhan Eryazar, bu nedenle Türkiye'nin ciddi bir potansiyeli olduğunu söylüyor. Sektörün en önemli sorunu ise teşviklerin yeterli olmaması. Hurda desteği ve KDV indirimi beklediklerini belirten Eryazar, "Sektörümüzdeki üretim ve satışın görece olarak düşük kalmasının sebeplerinden biri de bu" diyor.

VİZYON Gerekli teşvikler sağlandığı zaman treyler sektörünün büyük atılım yapacağına inanan Eryazar, 5 yıllık vizyonlarında, ihracatın artırılması olduğunu ifade ederek şöyle konuşuyor: "Önümüzdeki yıllarda ihracatımızın 1 milyar dolar seviyelerine çıkabileceğini öngörüyoruz. 2018'deki Treyler Zirvesi'nin konusu, ihracatın artırılması olacak."

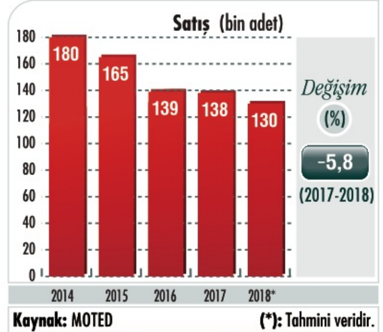
Değişim beklenmiyor



Kaynak: TEDER (*): Tahmini veridir.

MOTOSİKLET

Satışlar düşüyor



Kaynak: MOTED (*): Tahmini veridir.

VERGİ YÜKÜ

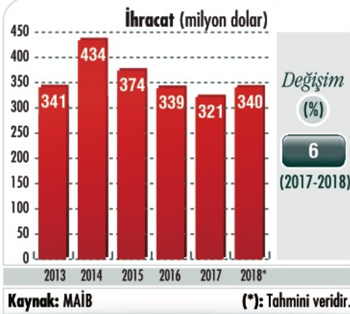
SATIŞ Yaz mevsimiyle birlikte motosiklet sezonu da açıldı. Nisan-eylül dönemlerindeki motosiklet satışları tüm satışların yüzde 65'ini oluşturuyor. Ancak bu yıl, getirilen ek vergi ve diğer sabit giderlerin olumsuz etkilerinin yanında kur farkının da etkisiyle fiyatlarda aşırı yükseliş oldu. Bu nedenle 2018'de beklenilen büyümenin gerçekleşmeyeceği düşünülüyor. 2018 satış beklentisi, 0-50cc ve elektrikli araçlar hariç, 130 bin.

SORUN Sektörün en önemli sorunu vergiler. MOTED Başkanı Bülent Kılıçer, Temmuz 2017'de AB, EFTA ve STA yapılan ülkeler menşeili ürünler hariç ithal edilecek motosikletlere yüzde 20 ilave gümrük vergisi getirildiğini söylüyor. Motosiklet üzerindeki özel tüketim vergisinin de yüksek ve değişken olduğunu belirterek "Vergilerin tüm kategorilerde yüzde 8, hatta bazı segmentlerde yüzde 3 olması lazım" diyor.

İKİNCİ EL İkinci el pazarında ise gelişme var. Ticari ikinci el motosiklet satışlarında ödenen yüzde 18 KDV, Nisan 2018'deki düzenlemeyle düşürüldü. Bu da küçülen pazar için yeni bir alan yaratması açısından önemli bir adım oldu. 2017'de devir adedi yüzde 40 artarak 465 bin 335 oldu. Kılıçer, "Devir sayılarına bakıldığında pazarda yeni bir iş kolu oluşacağı beklentisi artıyor" diyor.

TRAKTÖR

İhracatta toparlanma bekleniyor



DÖNÜŞÜM ŞART

İHRACAT Traktör sektörü, iç pazarda 2017 yılını iyi geçirdi. Yüzde 4'lük bir artışla 2016 ve 2017 model 73 bin traktörün trafiğe tescili gerçekleşti. Ancak ihracat, yüzde 5 azaldı. 2018 yıl sonunda bunun telafi edilmesi, ihracatın 340 milyon dolara çıkarak 2016 rakamlarını yakalaması öngörülüyor.

TEKNOLOJİ Tarım alanında teknolojinin yıkıcı etkisi var. MAİB Yönetim Kurulu Başkanı Kutlu Karavelioğlu da traktör sektörünün, Tarım 4.0 gündemine uygun olarak geliştirilirse önemli bir değer yaratabileceğine dikkat çekiyor. "Tarım makineleri alanında uluslararası ticaretin ölçeği 58 milyar doları aşmış durumda. Bu alanda Türk tarım makinelerinin payını yüzde 1,1'den yüzde 2'ye çıkarmamız, her yıl 500 milyon dolar daha fazla ihracat gerçekleştirebilmemiz anlamına gelir" diyor.

ODAK Karavelioğlu, akıllı tarım uygulamasına adapte olabilecek yüksek teknolojili ürünlere odaklanılması gerektiğini belirtiyor ve şunları söylüyor: "Gelişen endüstriyel tarım tekniklerine uygun makinelere olan ihtiyaç var. Bu talebi yüksek teknolojili ürünlerle karşılayabilme becerimizi artırmalıyız. Modern tarımsal faaliyetler bugün artık ileri ekonomiler için de temel bir gelişmişlik göstergesi."

FRANCHISING

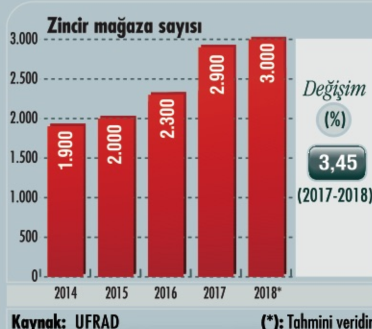
YABANCI İLGİSİ

FIRSAT Türkiye'de zincir mağaza sayısının 2018 yılında 3 bine ulaşması bekleniyor. Bunların yüzde 75'i ise yerli markalar. 2017 yılında yurt dışı markaların gelişinde görülen azalma, yerli markalara daha fazla gelişme ve büyüme fırsatı yarattı. UFRAD Başkanı Dr. Mustafa Aydın, 2018 yılında yabancı markaların ilgisinin bir önceki yıla göre arttığını söylüyor.

AÇILIM Türk markalarına yurt dışı yatırımcıların ilgisinin de arttığını belirten Aydın, "Bu, memnuniyet verici bir gelişme. Markalarımızın dış pazarlara açılımını çok önemsiyoruz. Franchising sistemi, global marka haline gelmek, farklı ülkelerde büyümek için en başarılı iş modeli. Markaların değişen teknoloji, tüketici beğenisi, bölge ve ülke kültürlerine göre adapte olması da ayrıca önem taşıyor" diyor.

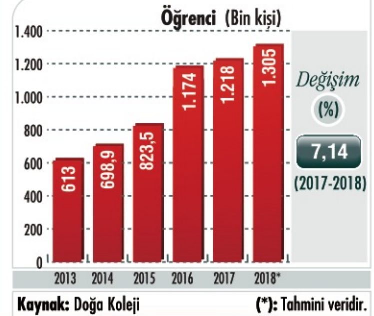
RİSK Franchising sisteminin, kendi işini kurmanın getirdiği riskleri azaltması nedeniyle girişimciliğin gelişmesine de önemli bir katkı sağladığının altını çizen Aydın, dikkat edilmesi gereken konuları ise şöyle sıralıyor: "Markanın çok hızlı büyümek istemesi durumunda yanlış yatırımcılarla sistemi işletmesi dezavantaj oluyor. Franchise sözleşmelerinde, kazan-kazan modeli esas alınmalı."

İstikrarlı artış



ÖZEL OKUL

5 yılda 2'ye katladı



ORAN ARTACAK

BÜYÜKLÜK Özel okul sektörü, Türkiye'de en hızlı büyüyen sektörlerden biri. Özel okula kayıtlı öğrenci sayısı son 5 yılda yüzde 100'e yakın artış gösterdi. Türkiye'de yükseköğretim haricinde sektörün büyüklüğünün 15 milyar TL civarında olduğu tahmin ediliyor. 2017 yılı ise özel okul sektöründe yeni kurumların çokça açıldığı bir yıl oldu. Sektöre giren özel okul sayısının fazlalığı rekabeti artırdı.

ARTIŞ 2016-2017 eğitim-öğretim döneminde özel okullaşma oranı ise yüzde 8'e yükseldi. Bu yükselişte devlet teşvikinin verilmesi ve süreklilik arz etmesi etkili oldu. Özel okulların Türk eğitim sisteminde gün geçtikçe daha büyük ve daha önemli bir role sahip olduğunun altını çizen Doğa Koleji Genel Müdürü Ali Rıza Lüle, eğitim yatırımlarının ve standartlarının arttığını söylüyor.

HEDEF 2017-2018 eğitim-öğretim döneminin başlangıcında TEOG'un kaldırılması ve üniversiteye giriş sistemindeki değişikliklerin, hem sektör hem veliler açısından belirsizliklere sebep olduğu bilgisini veren Lüle, 2018'de bu belirsizliklerin netleşmesinin sektöre olumlu yansıdığını söylüyor. Önümüzdeki 5 yılda da sektörün aynı hızda büyüyeceğini ve özel okullaşma oranının yüzde 12'ye ulaşacağını öngörüyor.

CEOClub'ın en son üye profili

(CEOClub'a, Capital500'e girebilecek şirketler, banka, leasing, faktoring ve ilk 10 aracı kurumun CEO, başkan ve sahipleri katılabiliyor. Başvuru için rates@capital.com.tr)

Yönetici	Şirketi
Abdullah Kaya	Bluecap
Abdullah Kiğılı	Kiğılı
Aclan Acar	Doğuş Otomotiv
Adalet İnanç	Etsun
Adil Tekin	Sanko Enerji
Adnan Bali	İş Bankası
Adnan Öztürk	Arcelormittal
Agah Uğur	Borusan Holding
Ahmet Akbalık	Özak Grubu
Ahmet Ceyhan Hancıoğlu	HDI Sigorta
Ahmet Çoşar	*
Ahmet Danışman	*
Ahmet Dördüncü	Akkök Holding
Ahmet Erciyas	Erciyas Boru
Ahmet Erdem	Shell Türkiye
Ahmet Kibar	Kibar Holding
Ahmet Kocabıyık	Borusan Holding
Ahmet Musul	Ekol Lojistik
Ahmet Pandır	*
Ahmet Peçen	Dinamo
Ahmet Sezer	Inteltek
Ahmet Sönmez	Setur
Ahmet Şefik Öngün	Gantek
Ahmet Tekten	Özlem Et
Ahmet Töksöz	Sanovel
Ahmet Ünlü	MCD Pharma
Ahmet Yiğitbaşı	Yaşar Grubu
Ahmet Zorlu	Zorlu Grubu
Akın Öngör	Başkan
Alexander Sinigibskiy	Tez Tour
Ali Bilaloğlu	Doğuş Otomotiv
Ali Çalışkan	Kordsa
Ali Ercan Bütün	Troy Kıymetli Maden
Ali Fuat Taşkesenlioğlu	SPK
Ali Güven	Value Partners
Ali Haydar Bozkurt	Toyota Türkiye
Ali Kibar	Kibar Holding
Ali Murat Dinç	Burganbank Türkiye
Ali Özdoğan	Özdoğan Grup
Ali Pandır	*
Ali Sözen	Ak Gıda
Ali Ülker	Ülker
Alize Dinçkök	Akkök Holding
Alp Günvaran	Prometeon
Alp Keler	Akbank
Alper Avdel	Vaillant Group Türkiye
Alpaslan Karakan	Doğuş Çay
Alpaslan Korkmaz	Kayı
Altuğ Aksoy	Anadolu Grubu
Altunç Kumova	Destek Faktoring
Anar Mammadov	Petkim
Arda Oktay	Dora İletişim
Arzu Aslan Kesimer	Tat
Arzu Ünal	Y&R
Arzuhan Doğan Yalçındağ	Doğan Holding
Aslan Uzun	Enerya
Ata Köseoğlu	Sabancı Holding
Atalay Gümrah	Eczacıbaşı
Atalay Şahinoğlu	*
Atasay Kamer	Atasay Kuyumculuk
Atilla Köksal	Unlu Co
Atilla Kurama	*
Atilla Özkul	Deichmann
Avni Kiğılı	Hayat Kimya
Aydın Ersöz	Innova
Aydın Güneş	THY Opet
Ayhan Yavrucu	Alarko
Aykan Sözüçetin	Penguen Gıda
Aykut Demiray	Akbank
Aylin Somersan Coqui	Allianz Türkiye
Ayşegül Gülgör	Garanti Filo
Aytaç Biter	Toshiba Türkiye
Avşın Kaşıkçı	Kavukçu Grubu
Aziz Torun	Torunlar
Babür Çelebi	Esas Holding
Bahadır Gören	*
Bahadır Pekkan	Comdata Türkiye
Banu Başar	Bank of America
Baran Demir	Polat Holding
Barbaros Çıtmacı	Fleet Corp
Barış Karakullukçu	Turkcell
Barış Kemal Tezmen	Yargıcı
Baturalp Pamukçu	Türk Nippon Sigorta
Bedri Essiz	Şeker Factoring
Begümhan Doğan Faralyalı	Doğan Holding
Berk Çağdaş	Renault Türkiye
Berna Ülman	Visa
Berra Doğaner	Turkish Yatırım
Berrin Önder	Logos Portföy
Bilal Aslan	Akfel Holding
Bilgehan Anlaş	JTI
Birol Vural	Mondi Group
Bora Koçak	Çelik Motor
Bozkurt Çöteli	Yapı Kredi Faktoring

Yönetici	Şirketi
Buğra Kavuncu	BASF Türkiye
Buğra Sükan	Dentaş
Burak Aydın	Silver Spring Türkiye
Burak Cem	Novo Nordisk Sağlık Ürünleri
Burak Kızılhan	AE Arma-Elektropanç
Burak Özbay	Mobimark
Burak Özer	Xerox
Burçin Ressamoğlu	Sodexo
Burhan Karaçam	BKPartnership
Burhan Karahan	Onduline
Bülend Özaydınlı	*
Bülent Altınel	ING Menkul
Bülent Başaran	Boyner Büyük Mağazacılık
Bülent Demircioğlu	*
Bülent Denkdemir	ES Yatırım
Bülent Gürcan	Teknosa
Bülent Özayaz	Verifone
Bülent Sevinç	*
Bülent Taşar	Siemens Leasing
Bülent Yar	Mindshare
Cafer Fındıkoğlu	*
Cahit Çetin	Tariş
Cahit Durmaz	*
Cahit Paksoy	*
Can Ersöz	Aydın Örme
Can Piyale	*
Can Ü. Kantül	*
Can Ünalan	Ünlü Co
Canan Ediboğlu	ING Bank
Canan Özsoy	General Electric Türkiye
Canan Sanalan	McCann
Candan Karabağlı	Ram Gayrimenkul
Cansen Başaran Symes	Allianz Yaşam ve Emek.
Cavit Akşehirlioğlu	Aksis
Cem Başar	Doğan Burda
Cem Boyner	Boyner
Cem Cihan	Marbaş
Cem Eriç	D&R
Cem Hakko	Vakko
Cem Kurt	Tamek
Cem Önce	*
Cem Pasinli	*
Cem Topçuoğlu	TBWA
Cemal Ererdi	Ethica Sigorta
Cemal Kişmir	BNP Paribas Cardif
Cemal Onaran	Garanti
Cemal Özen	Onur Market
Cemalettin Sarar	Sarar
Cengiz Taş	Aksa
Cenk Alper	Sabancı Holding
Cenk Bayrakdar	Revo
Cenk Çimen	Koç Holding
Cenk Erten	Şeker Leasing
Cenk Eynehan	PASHA Bank
Cenk Kıvılcım	Cisco Türkiye
Cenk Serdar	Saudi Telecom
Cenk Tabakoğlu	Unico Sigorta
Cenk Ulukartal	İntegral Menkul Değerler
Cevdet Alemdar	Brisa
Ceyda Çarmıklı Kılıçaslan	Nurol GYO
Charlotte Lamprecht	Casper
Cihan Kamer	Atasay Kuyumculuk
Claus Lassen	DHL Türkiye
Colman Deegan	Vodafone Türkiye
Coşkun Yılmaz	Kayı İnşaat
Cüneyt Ağca	OPET
Cüneyt Akpınar	Burgan Leasing
Cüneyt Ali Turgut	Mega Metal
Cüneyt Genç	CG Business
Cüneyt Yavuz	Mavi Jeans
Çağatay Aynur	Turkcell Global Bilgi
Çağatay Baydar	TEB Factoring
Çağatay Kalkancı	İBB
Çağlar Göğüş	Hürriyet
Çetin Nuhoğlu	Tırsan
Çetin Yalçın	*
Çevik Perker	*
Damla Birol	Türk Tuborg
Danis Navaro	Monier
Davut Doğan	Doğtaş Kelebek
Defne Tozan	IBM Türkiye
Demet Çetindoğan	Demsa
Demet Mutlu	Trendyol
Demirhan Şener	Multinet
Derya Gürerk	*
Devrim Karaaslan	İstinye Üniversitesi
Didem Gordon	*
Dilek Başarır	*
Ebru Dorman	MV Holding
Edip İlkbahar	Hillside
Egemen Demirtaş	Elda Dağıtım
Egemen Kaya	Alnus Yatırım
Ekrem Akyiğit	Collezione
Ela Çubukçu	Brightstar

Yönetici	Şirketi
Elif Çapçı	Beymen
Elif Çoban	Şölen
Elif Kağıtçıbaşı Pıdık	Avery Dennison
Emin Birsel	Yıldız Holding
Emin Fadıllıoğlu	GSK Türkiye
Emin Hitay	Hitay Holding
Emin Sazak	Yüksel Holding
Emine Kamışlı	Esas Holding
Emre Buğday	Chubb
Emre Hantaloğlu	Lenovo Türkiye
Emre Kurttepeli	Mynet
Emre Narin	Narin Grubu
Emre Sarar	Sarar Grubu
Emre Zorlu	Zorlu Holding
Emrullah Akçakaya	Dedeman
Ender Çolak	Baymak
Engin Aykol	Nurol Makina ve Sanayi A.Ş
Engin Tunçay	DFD Logistics
Ercüment Ünal	Kardemir
Erdal Aksoy	Aksoy Holding
Erdal Çelik	Lotus Enerji
Erdal Karamercan	Eczacıbaşı
Erdem Çenesiz	Ece Grubu
Erdem Koçak	Henkel
Erden Timur	NEF İnşaat
Erdinç Varlıbaş	Varyap
Eren Günhan Ulusoy	Ulusoy Un
Ergun Hepvar	Olmuksan
Ergun Özen	Garanti Bankası
Erhan Adalı	Yapı Kredi Bankası
Erhan Baş	*
Erhan Bostan	A101
Erhan Kamışlı	Esas Holding
Erhan Özçelik	*
Erhan Topaç	Gedik Yatırım
Erkan Kafadar	Borçelik
Erkan Pehlivan	*
Erman Akgün	Hitachi Türkiye
Erman Atasoy	Abdi İbrahim
Erol Bilecik	Index/TÜSİAD
Erol Mizrahi	Polisan
Erol Tabanca	Polimeks
Ersin Kenan Kayalar	Kayalar Kimya
Ersin Serbes	Doğtaş Kelebek
Esin Güral	Gürallar
Eşref Biryıldız	Borusan Otomotiv
Eşref Hamamcıoğlu	Up Danışmanlık
Evrim Aras	Aras Kargo
Faik Açıkalın	*
Faik Ulutaş	Mensa
Faik Ünaldı	Polinas
Faruk Çelik	EYG
Faruk Eczacıbaşı	Eczacıbaşı
Faruk Ekinci	Ekinci Holding
Faruk Güler	ESBAŞ
Fatih Karaca	Karaca
Fatih Korhan	Graniser
Fatih Torun	Yapı Kredi Leasing
Fatma Durmaz Yılbirlik	Durmazlar Makine
Felix Faber	Shell&Turcas
Ferit Şahenk	Doğuş Grubu
Ferruh Tunç	Tunç Havalandırma
Fettah Tamince	Rixos
Filiz Akdede	HP Türkiye
Fırat Kuruca	Avivasa
Fuat Adoran	Ceva Logistics
Fuat Erbil	Garanti Bankası
Fuat Tosyalı	Tosyalı Grup
Galip Eğretli	Eğretli Gıda Tekstil
Galip Yorgancıoğlu	MEY İçki
Galya Molinas	Coca Cola
Gamze Çuhadaroğlu	Danone Hayat Su
Garip Sahillioğlu	Mars Lojistik
Gavin Hudson	Anadolu Efes
Gökalp Çak	Netlog
Gökay Yavuz	MNG Faktoring
Gökhan Akça	Zer Media
Gökhan Bilgiç	BAT Türkiye
Gökhan Bozkurt	Nuh Çimento
Gökhan Ergene	Brown Forman
Gökhan Erün	Yapı Kredi Bankası
Gökhan Gürcan	Acıbadem Sigorta
Gökhan Mendi	TEB
Gökhan Öğüt	*
Gökhan Özdöl	Sealed Air
Gökhan Özer	Global Yatırım
Göksel Aybek	Akkord
Göksel Paker	Mutlu Akü
Gökşin Durusoy	Akiş Gayrimenkul
Göktekin Dinçerler	Türkven
Görgün Özdemir	Otokoç Otomotiv
Güldem Berkman	Amgen Türkiye
Gülden Yılmaz	Koton
Güler Sabancı	Sabancı Holding

Yönetici	Şirketi
Gülsevin Yılmaz	Yapı Kredi Yatırım
Gülsüm Azeri	VIP Turkey Holding
Gültekin Aksüyek	Limak Çimento
Güngör Kaymak	HP Enterprise
Gür Çağdaş	Doğuş Holding
Gürcan Karakaş	Bosch
Gürhan Kalelioğlu	Oracle Türkiye
Gürhan Pasinli	*
Hacı Beğendik	Beğendik Grubu
Hakan Akbaş	Albright Stonebridge
Hakan Ateş	Denizbank
Hakan Avdan	Invest AZ
Hakan Bayman	Bridgestone Europe
Hakan Behlil	*
Hakan Binbaşgil	Akbank
Hakan Bulgurlu	Arçelik
Hakan Gerdan	Schott Türkiye
Hakan Göral	Tekfen
Hakan Keleş	Sertrans
Hakan Kırımlı	Hedef Alliance
Hakan Koçak	Koçak İlaç
Hakan Saner	Bekaert
Hakan Tiftik	Borusan Otomotiv
Hakan Urhan	DW Türkiye
Hakan Yaşar	*
Haluk Dinçer	Sabancı Holding
Haluk Karabatak	Philips Türkiye
Haluk Yalçın	PWC Türkiye
Haluk Yıldız	Kastamonu Entegre
Hamdi Akın	Akfen
Hamdullah Ceylan	Gedik Yatırım
Hamdullah Eren	Modern Karton
Hamit Aydoğan	*
Hanzade Doğan Boyner	Doğan Holding
Harm Goossens	Unilever
Hasan Alemdar	Henkel Türkiye
Hasan Arat	Capital Partners
Hasan Gümüş	Yayla Agro Gıda
Hasan Önder	Daikin Türkiye
Hasan Süel	Vodafone Türkiye
Hasan Vatan	Vatan
Hasan Yalınkaya	Goldaş
Hüseyin Yıldırım	Temsa
Hasip Gencer	Doruk Gıda
Hayati Kaya	Kale Oto
Haydar Yenigün	Ford Otosan
Hayrettin Çaycı	Sarkuysan
Hazım Ellialtı	Şölen
Hilal Süerdem	Kiğılı
Hilmi Uytun	Hafele
Houmer Balazadeh	Yudum Gıda
Hulki Kara	Garanti Faktoring
Hulki Yalçın	Milli Reasürans
Hulusi Acar	*
Hulusi Derici	Marka
Humphry Hatton	Deloitte Türkiye
Hurşit Zorlu	Anadolu Grubu
Hürkan Donat	YPS
Hüseyin Aydın	Ziraat Bankası
Hüseyin Bozkurt	Medicana
Hüseyin Çeliker	Inovnano
Hüseyin Durmaz	Durmazlar Makine
Hüseyin İmece	ICBC
Hüseyin Özdilek	Özdilek
Hüseyin Yücel	Bahçeşehir Koleji
Hüsnü Akhan	Doğuş Grubu
İbrahim Aybar	*
İbrahim Dölen	Borusan Lojistik
İbrahim Erdemoğlu	Merinos
İbrahim Hattat	Hattat Grubu
İbrahim Kamburoğlu	Çelebi Holding
İbrahim Minareci	*
İbrahim Tuza	Pakpen
İdil Yiğitbaşı	Yaşar Holding
İhsan Ateş	DeFacto
İhsan Gülay	Gülaylar
İhsan Karagöz	Mondelez International
İhsan Necipoğlu	Dow Türkiye
İlhami Koç	Anadolu Sigorta
İlhan Çekok	Çekok AŞ
İlker Aycı	THY
İnanç Dedebaş	Publicis One
İpek Ilıcak Kayaalp	Rönesans Grup
İsfendiyar Zülfikari	Turkuaz Petrol
İsmail Çoban	Şölen
İzzet Garih	Alarko
Jaklin Güner	Vakko
Jan Nahum	Hexagon
Jeki Mizrahi	Korozo
Joachim Hensch	Hugo Boss Türkiye
Kaan Gür	Alternatif Bank
Kaan Kavaloğlu	Limak Hotels
Kaan Özkan	Elif Global





Yönetici	Şirketi
Kağan Dağtekin	Borusan Otomotiv Premium
Kağan Yaşa	BNP Paribas
Kahraman Günaydın	Deniz Leasing
Kamil Başaran	Norm Holding
Kamil Eser	Anadolu Otomobil Grubu
Kamil Güçlü	Oracle EMEA
Kamuran Uçar	Unilever
Kamuran Yazganoğlu	BP Gaz
Karim Raydan	JTI Türkiye
Kasım Akdeniz	Kredi Kayıt Bürosu
Kemal Erdoğan	Sönmez Holding
Kemal Gecer	Lufthansa
Kemal Görgünel	SIO Automotive
Kemal Kaya	Blackstone
Kerem Çakır	Borçelik
Kıvanç Memişoğlu	Integral Menkul Değerler
Kıvanç Zaimler	Enerjisa
Korhan Korel	Yorsan
Korhan Kurdoğlu	Ata Grubu
Kürşat Demircioğlu	Yaysat
Kutay Kartallıoğlu	Carrefoursa
Latif Latifoğlu	Şeker Leasing
Lale Saral Develioğlu	Pladis Global
Levent Çakıroğlu	Koç Holding
Levent Çelebioğlu	Akbank
Levent Erden	Next Academy
Levent Şişmanoğlu	*
Levent Uluçeçen	Quick Sigorta
Lütfi Aygüler	Balcon Dış Ticaret
Mahmut Arslan	Arbel
Mahmut Erdemoğlu	Quick Sigorta
Mallik Rao	Vodafone
Marco Votta	Türk Traktör
Mehmet Aktaş	Yaşar Holding
Mehmet Ali Akarca	Koç Sistem
Mehmet Ali Aydınlar	Acıbadem
Mehmet Ali Berkman	Akkök Holding
Mehmet Ali Yalçındağ	Doğan Grubu
Mehmet Arif Özozan	Gama Holding
Mehmet Attila	*
Mehmet Başer	McKinsey
Mehmet Betil	Borçelik
Mehmet Bostan	*
Mehmet Buldurgan	MBCO
Mehmet Büyükekşi	TİM Başkanı
Mehmet Ersoy	ETS
Mehmet Göçmen	Sabancı Holding
Mehmet Hacıkamiloğlu	*
Mehmet N. Erten	Burganbank Türkiye
Mehmet Nalbantoğlu	*
Mehmet Özkaya	Gürteks
Mehmet Pekarun	CHR
Mehmet Sancak	Sancak Group
Mehmet Semih Söylemez	AGT
Mehmet Sezer	Xerox
Mehmet Sezgin	Sezgin Payment
Mehmet Sindel	Bilyoner
Mehmet Songör	Makro Market
Mehmet Sönmez	Danışman
Mehmet Şakir Can	Enerji Petrol
Mehmet T. Nane	Pegasus
Mehmet Tombalak	Netaş
Mehmet Tütüncü	Yıldız Holding
Mehmet Y. Yılmaz	Hürriyet
Mehmet Yolcu	Yıldız Holding
Mehmet Ziylan	Ziylan Grubu
Meltem Kurtsan	Kurtsan
Meltem Bakiler Şahin	Vodafone
Meral Eredenk	Sabancı Holding
Meral Zaim	İnci Holding
Merih Ceyhan	Polinas
Mert Büyükyazgan	3M
Mert Erdoğmuş	Ak Yatırım
Mert Yazıcıoğlu	Yapı Kredi Bankası
Merve Tezel	Visa Türkiye
Mesut Işıl	Işıl Tekstil
Mesut Koyuncu	Modern Ambalaj
Mete Buyurgan	Ülker Bisküvi
Mete Ekin	Bridgestone
Mete Güney	Mastercard
Mete Uğurlu	İş Yatırım
Metin Ar	Boyner Group
Metin Canoğulları	EY Türkiye
Metin Işıl	Işıl Tekstil
Metin Ölken	Pupa Bilişim
Mine Ayhan	Generali Sigorta
Muhammed Fatih Erdem	Erdem Holding
Muharrem Geylan	Gilan
Muharrem Yılmaz	Sütaş
Murat Alsan	KPMG Türkiye
Murat Atay	Garanti Mortage
Murat Erkan	Superonline
Murat Gigin	Tekfen Holding
Murat İlbak	İlbak Holding
Murat Kolbaşı	Arzum
Murat Kösereisoğlu	Securitas
Murat Mutlu	*
Murat Okalın	Starpet
Murat Özyeğin	Fiba Holding
Murat Şahsuvaroğlu	Şahsuvaroğlu Oto
Murat Tarakçıoğlu	Cargill Türkiye
Murat Tarman	Tarman Group
Murat Vargı	KVK Grubu
Murat Yılmaz	Hitachi Europe
Musa Aykaç	Açık Grubu
Mustafa Alaca	Autoliv
Mustafa Batuhan Besler	George Fischer Hasan Pla.
Mustafa Bayraktar	Bayraktar Holding
Mustafa Boydak	Boydak
Mustafa Çamlıca	*
Mustafa Karakuş	*
Mustafa Özcan	Petlas
Mustafa Seçkin	Unilever
Mustafa Şefik Tüzün	Votorantim Çimento
Mustafa Taviloğlu	Mudo
Mustafa Yılmaz	*
Muzaffer Akpınar	Dost Enerji
Müge Öner	Türkiye Finans Katılım
Müjdat Altay	Netaş
Müjdat Uslu	Genpower
Mükremin Eraslan	Diniz Johnson Controls
Mükremin Sarıer	Dsmart
Mürsel Özçelik	Penta
Naci Başerdem	Doğuş Grubu
Naci Faydasıçok	Has Çelik
Nafi Güral	NG Grubu
Nahit Kiler	Kiler
Namık Aksel	HSBC Portföy
Necdet Kileci	Kileci Tekstil
Nedim Esgin	Nedes
Nevra Özhatay	Çimsa
Nevzat Aydın	Yemeksepeti
Nezih Barut	Abdi İbrahim İlaç
Nihat Kartal	Sofra Grup
Nihat Kırmızı	Doğa Sigorta
Nihat Özdemir	Limak Holding
Nilgün Keleş	Sertrans
Niyazi Önen	Dardanel
Norbert Klein	BSH Ev Aletleri
Nur Sakarya	STS Elektronik
Nurgün Eyüboğlu	Yapı Kredi Bankası
Nuri Düzgören	Yünsa
Nuri Özkaya	Eti
Nuri Öztaşkın	Yataş
Nusret Kayhan Apaydın	*
Nüzhet Atabek	FİDEAS
Oğuz Özel	Orange
Oğuz Uçanlar	McDonalds Türkiye
Okay Nasır	Arena
Oktay Mersin	Sadık Grup
Olcay Sunucu	Yörsan Gıda
Onat Angı	Aves Enerji Yağ ve Gıda Sanayi
Onur Takmak	RHEA
Onur Topaç	Gedik Yatırım
Orhan Akbulut	*
Orhan Korkusuz	İhlas Pazarlama
Orhan Turan	ODE Yalıtım
Orkun Gül	Avon Türkiye
Osman Arar	Orka
Osman Arslan	Halk Bankası
Osman Çelik	Hazine Müsteşarlığı
Osman Zeki Özger	Anadolu Leasing
Oya Coşkunöz	Coşkunöz Holding
Öget Kantarcı	Ebay Türkiye
Ömer Aras	Finansbank
Ömer M. Baktır	*
Ömer Bozer	Koç Holding YKÜ
Ömer Enes Berse	Astay Yatırım
Ömer Eryılmaz	Yatırım Finansman
Ömer Mert	Fibabank
Ömer Taviloğlu	Mudo
Ömer Yenidoğan	TEB
Ömer Yüngül	Zorlu Holding
Önder Halisdemir	Kanyon Capital
Önder Matlı	Matlı Yem
Önder Öztarhan	Vepa Group
Önder Sönmez	Nokia Türkiye
Önder Türkmen	Türkmen Grubu-ACT Tekstil
Özcan Tahincioğlu	Tahincioğlu
Özcan Türkakın	*
Özer Ertekin	*
Özgen Özkan	Franke Türkiye
Özgür Akayoğlu	Destek Faktoring
Özgür Altuntaş	Nurolbank
Özgür Günaydın	Borusan Makine
Özgür İncekara	İncekara Holding
Özgür Maraş	Çelik Motor
Özgür Soy	Kumport
Özgür Tohumcu	Ericsson Türkiye
Özgür Tort	Migros
Özgür Umut Eroğlu	*
Paul Doany	Türk Telekom
Pelin Eriştiren İncesu	AstraZeneca
Pelin Lokmanhekim	Alease
Pembe Candaner	*
Philipp D. Haas	Deva Holding
Pınar Abay	ING Bank
Piraye Antika	Enkuba Teknoloji
Polat Gülman	Gülman İnşaat
Raif Dinçkök	Akkök Holding
Recep Akkaya	*
Recep Atakan	Anadolubank
Recep Duray	SBN Sigorta
Refik Dal	Fors Medya
Rengin Ekmekçioğlu	Kauçuk Otel Resorts
Rıza Işık	Işıklar
Rıza Kadılar	Natixis Pramex
Rıza Kutlusoy	İş Yatırım
Sabri Özcan	Petlas
Sabri Ünlütürk	Sun Holding
Sabri Yiğit	Digicom
Sadettin Saran	Saran Holding
Safa Bayar Yavuz	Asaş Alüminyum
Saffet Karpat	Sütaş
Sait Koca	Bey Piliç
Salih Albayrak	ALB Foreks
Sami Nacaroğlu	Okar Otomotiv
Sami Özdağ	Saray Holding
Sani Şener	TAV
Sarper Özten	*
Savaş Divanlıoğlu	Saxo Capital
Seba Gacemer	Sinpaş GYO
Sebahattin Yaman	Telpa
Sedat Müderrisoğlu	PMI
Sedat Özgür	Kale Kilit Grubu
Sedat Yalınkaya	Goldaş
Sedef Orman	Derimod
Selahattin Hakman	Garanti Koza
Selçuk Tümay	Pernord Ricard
Selen Kocabaş	Simit Sarayı
Selen Zorlu Melik	Zorlu Enerji
Selim Bergsen	Bergsen Marine
Selim Kervancı	HSBC Türkiye
Selim Siper	Petrol Ofisi
Selim Yazıcı	TEB Portföy
Selman Bilal	Bilsar
Semih Ergür	IC Holding
Serdar Akyürek	Akyürek Grubu
Serdar Bölükbaşı	Anadolu Grubu
Serdar Sayar	*
Serdar Seyhanlı	Erikli & Nestlé Waters
Serdar Sümer	Aktifbank
Serdar Urçar	Netaş
Serhat Çetin	Güneş Sigorta
Serkan Barış	AstraZeneca
Serpil Timuray	Vodafone Türkiye Başkanı
Serra Akçaoğlu	Citibank Türkiye
Sertaç Ozinal	Repandtile
Sertaç Ünal	Özdilek Grubu
Servet Taze	Şekerbank
Servet Topaloğlu	Nord Holding
Sevan Şahingöz	Netcell
Sevgür Arslanpay	Sarkuysan
Seymur Tarı	Turkven
Sezai Tanrıverdi	Anadolu Grubu
Sinan Ak	Zorlu Enerji
Sinan Kılıçoğlu	T Systems
Sinan Öncel	Terteks
Sinan Özkök	Nissan Türkiye
Sinan Şahinbaş	Finansbank
Soner Canko	BKM
Soner Cesur	Arvato Türkiye
Soner Çaşur	Interpay
Steven Young	Bosch Türkiye
Suat Atalay	Metegroup-Karsan
Suzan Sabancı Dinçer	Akbank
Süha Güçsav	Akfen
Süha Taşpolatoğlu	Abdi İbrahim
Süleyman Orakçıoğlu	Orka
Süreyya Ciliv	SySTEM
Şaban Erdikler	Erdikler
Şahap Sarier	Akçansa
Şahin Eroğlu	Colins
Şahin Nursaçan	Boytaş
Şekip Akyürek	Akyürek
Şelale Zaim	İnci Holding
Şenol Şankaya	Yeşim Tekstil
Şükrü Çin	Besler
Şükrü Demirayak	Dempaş
Şükrü Erdem	Leoni
Şükrü Ergun	Jotun Boya
Şükrü Kutlu	Türk Telekom
Tahsin Yılmaz	Oger Telecom
Tamer Özmen	Microsoft
Tamer Saka	Sabancı Holding
Tamer Yürükoğlu	*
Taner Ayhan	Anadolubank
Taner Işık	Atradius
Tankut Karahan	Doğan TV
Tankut Turnaoğlu	PG Türkiye
Tansu Yeğen	Samsung Türkiye
Tayfun Bayazıt	Marsh Türkiye
Tayfun İşeri	Çolakoğlu AŞ
Tayfun Küçükoğlu	Betek Boya
Tayfun Öktem	*
Taylan Türkölmez	Allianz Yaşam ve Emeklilik
Temel Güzeloğlu	Finansbank
Temel Kotil	TAİ
Tevfik Bilgin	Nuh Çimento
Tevfik Eraslan	İş Portföy
Tibet Eğrioğlu	Adecco
Tolga Koyuncu	HSBC Yatırım
Tolga Ulutaş	Akbank
Tufan Ünal	Batıçim
Tuğrul Ağırbaş	Anadolu Efes
Tuğrul Arıkan	Anadolu Isuzu
Tuğrul Fadıllıoğlu	*
Tuğrul Tekbulut	Logo
Tuna Armağan	Erkunt
Tuncay Karahan	AHL Forex
Tuncay Özilhan	Anadolu Grubu
Tuncer Akgün	Peyman
Turan Erdoğan	Vestel
Turgay Aytekin	Superlit Boru Sanayi
Turgay Durak	Koç Holding
Turgay Şarlı	Tyhssen Krupp
Tülay Ağaoğlu	Panatel
Ufku Akaltan	UPS Türkiye
Ufuk Öztürk	Öztürk Grup
Uğur Doğan	*
Uğur Gülen	Aksigorta
Uğur Özden	Vianos
Uğur Sakarya	Borusan Otomotiv
Ümit Boyner	Boyner Holding
Ümit Karaarslan	Suzuki Türkiye
Ümit Kiler	Kiler
Ümit Leblebici	TEB
Ümit Zaim	Derimod
Ümran Beba	Pepsico
Ünal Gökmen	Garanti Leasing
Ünal Koçaman	CMS Group
Üstün Özbey	*
Vahap Küçük	Tema Tekstil
Vahit Altun	Finansal Kurumlar Birliği
Varol Civil	TEB
Vedat Aşçı	Astaş
Vedat Yakupoğlu	Yakupoğlu Tekstil
Vehbi Varlık	İnoksan
Veysel Memiş	Tat Bakliyat
Vural Ak	Intercity
Vuslat Doğan Sabancı	Doğan Holding
Wael Raies	Türkiye Finans Katılım
Yağız Eyüboğlu	Koç Holding
Yağmur Şatana	Doğan Holding
Yahya Uzdiyen	Suzuki Türkiye
Yalım Eriştiren	Vera Venture
Yaşar Arslan	Aksa Doğalgaz
Yavuz Bacacı	Lettra Teknoloji
Yavuz Erkut	*
Yenal Gökyıldırım	Media Saturn
Yılmaz Argüden	ARGE
Yılmaz Yıldız	Zurich Sigorta
Yılmaz Yılmaz	Koton
Yiğit Çağlayan	Mastercard Türkiye
Yiğit Gürçay	*
Yiğit Özkan	*
Yiğit Sezgin	Bilgili Holding
Yiğit Şardan	Saatchi
Yunus Nacar	Kiler
Yusuf Cemil Satoğlu	Tarsim
Yusuf Gökmen	Doğa Group
Yusuf Öztürk	Öztürk Holding
Yusuf Yeşilırmak	SBN Sigorta
Yusuf Ziya Gündüz	Multinet
Yüksel Yıldırım	Yıldırım Holding
Zafer Atabey	Borusan Mannesmann
Zafer Kurşun	İstinye Park
Zafer Kurtul	Abank
Zafer Yıldırım	İstinye Park
Zeki Sarıbekir	Sarten
Zeki Sözen	Sözen Group
Zeki Şafak Ozan	Kale Endüstri Holding
Zeki Şen	Garanti Yatırım
Zeynep Bodur Okyay	Kalebodur
Zeynep Fidan Soysal	ASF Otomotiv
Zeynep Erkunt Armağan	Erkunt
Ziya Akkurt	Nurol Bank
Ziya Erdem	Ericsson Türkiye
Ziya Yılmaz	DAP Holding

HAZIRLAYAN: NİL DUMANSIZOĞLU
ndumansizoglu@capital.com.tr

KÖK



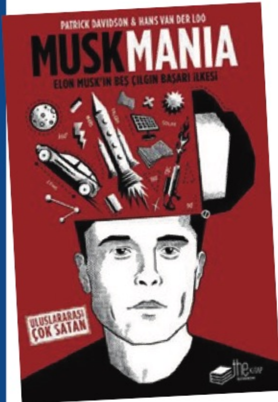
Kariyer Danışmanı Kamil Kasacı ve Marka Konumlandırma Uzmanı Mevlüt Güleç'in kaleme aldığı KÖK (Kişiye Özel Kariyer) kitabı, Ceres Yayınları tarafından yayımlandı. Yazarlar, kitabı hazırlarken Türkiye'de kariyer alanında kaynak teşkil edilebilecek bir referans ortaya koyma arzusuyla yola çıktıklarını söylüyor. "Bu kitabın, aynı zamanda ortaokul, lise ve yükseköğrenimde konulacak bir kariyer konumlandırma ve planlama dersi müfredatına kaynak olmasını arzu ediyoruz" diyorlar.

İKTİSADA (FARKLI BİR) GİRİŞ

Fikret Şenses, uzun yıllara dayanan öğretim üyeliği deneyimlerimden yola çıkarak İktisada (Farklı Bir) Giriş'i hazırladı. Sadece öğrencilere değil, iktisada ilgi duyan herkese hitap eden kitapta, iktisat biliminin bütün dalları hakkında geniş bir bakış açısı sunuluyor. İktisadi düşüncenin evrimi, kalkınma sorunu arka planında dünya ekonomisinin durumu ve Türkiye ekonomisinin bugüne kadar geçirdiği belli başlı aşamalar ve mevcut durumu ele alınıyor.



MUSK MANIA



Tesla, PayPal, SolarCity ve SpaceX'in arkasındaki dahi Elon Musk, dünyanın son dönemde en çok konuşulan isimleri arasında. Musk'ın geçerli beş başarı ilkesini inceleyen Hans van der Loo ve Patrick Davidson, Musk Mania'da onun düşünce yapısını ortaya çıkarıyor ve girişimcilere ilham vermeyi amaçlıyor.

SORULARLA GAYRİMENKUL YATIRIMI



Celal Erdoğdu ve Dr. Ahmet Büyük Duman'ın hazırladığı Sorularla Gayrimenkul Yatırımı, "Konut satın almanın doğru zamanı var mı?", "Arsa ve arazi yatırımlarında nelere dikkat edilmeli?", "Konut balonu var mı?" gibi gayrimenkul yatırımıyla ilgili sıkça sorulan soruların yanıtını veriyor. Gayrimenkul piyasalarıyla değişik düzeylerde ilgilenen aktörleri hedefleyen yazarlar, 200'e yakın soruyu, herkesin anlayabileceği bir dille açıklıyor.

PARDON! "KURUMSALLAŞMALI" MI DEDİNİZ?



Soner Selçuklu, iş hayatının son 17 yılında, işletmelere kurumsallaşma sürecinin yönetilmesi, İK yönetim sistemi, sürekli eğitim merkezlerinin oluşturulması gibi konularda danışmanlık ve eğitim veren bir isim. Şimdi de bilgi birikimini bu kitapla okuyucuya aktaran Selçuklu, şirketlere girişim başlangıcından itibaren kurumsallaşmada izlenecek yol haritası konusunda bakış açıları ve referans noktaları sunuyor.

SATICININ KARİYER YOLCULUĞU

Satıcının Kariyer Yolculuğu, satışın ne olduğunu, nasıl yönetilmesi gerektiğini, satış kanallarının nasıl farklılaştığını irdeliyor. "Müşterinin bu kadar ön planda olduğu bir dünyada, 'Ne olsa satarım' yaklaşımı artık tarih oldu" diyen yazar Dr. Melik Karabıyıkoğlu, bu kitapla okuyucunun, iyi satıcı olmak için bakmadıkları yöne bakmasını ve kendisine nasıl bir elbise hazırlaması gerektiğini anlattığını söylüyor.



“DAYANIŞMANIN HARİKA BİR ÖRNEĞİ”

“1920’lerde yazılan Beyaz Zambaklar Ülkesinde, Finlandiya’nın kuruluşunu ve savaş sonrası çökmüş bir ülkenin tekrar dirilişini anlatıyor. Bu kitaptan etkilenmemin nedeni, bir toplumun ülkeyi kurtarmak ve refahı üst seviyelere taşımak için kenetlenmesinin ve eğitimin her şeyin başı olduğunu görüp buradan yola çıkmasının hikayesini anlatması. Bu sayede Finlandiya’daki eğitim sistemi, bugün hala bilim insanlarının gözünde dünyanın en iyi eğitim sistemlerinden biri olmayı sürdürüyor. Kitapta, toplumsal dayanışmanın harika örneklerini görüyoruz. Eğitim ve kültür seviyemizi daha yukarılara çekmek için Finlandiya toplumunun bu dayanışma ve kenetlenme öyküsünden kendimize pay çıkarabiliriz.”



ORKUN SARUHANOĞLU / DHL SUPPLY CHAIN TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

“GİRİŞİMCİLER İÇİN YOL GÖSTERİCİ”

“Son olarak Dr. Ali Aydın’ın kaleme aldığı Pardon Patron adlı kitabı okudum. Aydın, kitapta, 500 yıllık köklü şirketlerin nasıl bu kadar süredir ayakta kaldığını, aile şirketlerinde değişimin ve kurumsallaşmanın nasıl olduğu, çalışanlara nasıl yaklaşılması ve teknolojinin şirkete nasıl adapte edilmesi gerektiği gibi önemli konulara dikkat çekiyor. İş dünyası açısından yol gösterici bu kitap, ‘Kelebek ömrü kadar kısa bir gün mü yoksa okyanus midyesi kadar uzun bir ömür mü?’ sloganıyla aile şirketlerinin kurumsallaşarak nasıl dünya markaları gibi köklü birer şirkete dönüşebileceklerini de anlatıyor. Kitap, sadece iş sahipleri açısından değil, aynı zamanda girişimciler için de yol gösterici. Aile şirketinden kurumsal şirkete dönüşen, ikinci kuşağın yönetime geçtiği bizim gibi şirketlere bu kitabı mutlaka tavsiye ediyorum.”

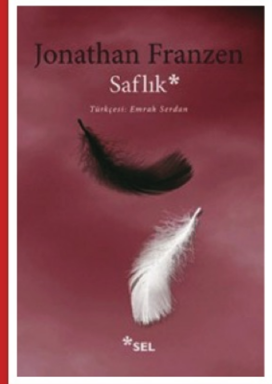
EREN GÜNHAN ULUSOY / ULUSOY YÖNETİM KURULU BAŞKANI

D&R’da En Çok Satan 10 İş Kitabı

1	İknanın Psikolojisi / ROBERT CIALDINI	Mediacat
2	Pazarlama 4.0 / PHILIP KOTLER	Optimist
3	Satışın Kutsal Kitabı / JEFFREY GITOMER	Mediacat
4	Kendi Kendine MBA / Josh Kaufman	Pegasus
5	Dijital Pazarlama / OLGU ŞENGÜL	Ceres Yayınları
6	Dijital Pazarlama Temelleri / EMRE GÖKŞIN	Abaküs
7	Dijital Pazarlama / DAMIAN RYAN	İş Bankası
8	Başarılı Satış Taktikleri ve Satış / TİMUÇİN FINDIK	Omega
9	A’dan Z’ye Pazarlama / PHILIP KOTLER	Mediacat
10	Marka Yaratmanın 22 Kuralı / Al & Laura Ries	Mediacat

D&R MUSIC BOOK STORE KİTAPLARI

SAFLIK



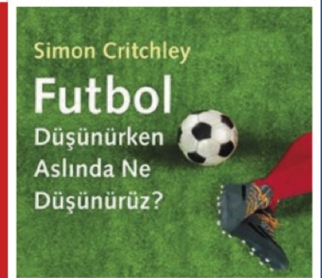
Çağdaş Amerikan edebiyatının önemli temsilcilerinden Jonathan Franzen’ın Saflık adlı romanı, Sel Yayınları tarafından Türkçeye kazandırıldı. Dünyadaki tüm dengelerin değiştiği, Doğu Almanya’nın ilkel fişleme yöntemlerinin yerini dijital casusluğa bıraktığı, yıkılan duvarların doyumsuzluk da dahil yeni sınırlar inşa ettiği uzun bir kesitte, değişmeyen nadir olgulardan birini; aile kurumunun çöküşünü ele alıyor.

ORTODOKSLUKLAR



Ece Ayhan’ın üçüncü kitabı olan Ortodoksluklar, ilk kez 1968 yılında okuyucuyla buluştu. 27 parça düzyazısal şiirden oluşan kitap, göndermelerle yüklü, yoğun, karanlık ve politik sertlikler taşıyan bir şiir tarzı ortaya koyuyor. Ortodoksluklar, Memet Fuat yönetimindeki “de Yayınevi” tarafından yayımlanışından 50 yıl sonra özel bir baskıyla YKY etiketiyle tekrar raflarda.

FUTBOL DÜŞÜNÜRKEN ASLINDA NE DÜŞÜNÜRÜZ?



Simon Critchley, bu kitabında, futbolun önümüze bambaşka bir zaman ve mekan düzeni serişini inceliyor. “Bu kitabı yazarken şaşırtıcı ama hoş bir şekilde şunu keşfettim: Mekan, zaman, tutku, akıl, estetik, ahlak, siyaset gibi genel konularda felsefi açıdan doğru olduğuna inandığım şeyler en çok da futbolda, hatta ancak futbolda doğruydu” diyor.

EKONOMİDE **ISINMA** TARTIŞMASI

Son dönemde birçok iktisatçıyla yerli ve yabancı kurum, Türkiye ekonomisinin aşırı ısındığı yolunda uyarıda bulunuyor. Buna karşılık hükümet, aşırı ısınmanın artık geride kaldığını ve ekonominin soğumakta olduğunu söylüyor. Öncü göstergelerin ekonominin bu yılın ilk çeyreğinde de hızlı büyüdüğünü göstermesi, cari açıktaki yükselişin sürmesi ve enflasyonun çift hanede seyretmeye devam etmesi ekonomide aşırı ısınmaya işaret ediyor. Bazı öncü göstergelerin nisan ayında yavaşlama sinyali vermeye başlaması ise ekonominin soğumaya başladığı görüşünü destekliyor. Ancak nisan ayında hükümetin erken seçim kararı alması ve bunun ardından da yoğun bir seçim ekonomisi uygulamasının devreye girmesi, ekonomiyi tam soğuyacakken yeniden ısıtmaya başlamış da olabilir. Öte yandan finansal piyasalarda yaşanan son gelişmeler ise ekonomide sert iniş riskini giderek yükseltiyor.

DR. ORHAN KARACA • okaraca@ekonomist.com.tr

SON DÖNEMDE EKONOMİK KAMUOYUNDA TÜRKİYE ekonomisinin aşırı ısındığı şeklinde bir kanı var. Birçok iktisatçı ile yerli ve yabancı kurum, epey bir süredir bu konuda ekonomi yönetimine yani hem hükümete hem de Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na (TCMB) uyarıda bulunuyor. Buna karşılık hükümet ise aşırı ısınmanın geride kaldığını ve artık ekonominin soğumakta olduğunu söylüyor. Ekonomik kamuoyunun hükümet içinde ekonomi yönetimi konusunda en etkin bakan olarak kabul ettiği Başbakan Yardımcısı Mehmet Şimsek'in bu yönde açıklamaları oldu. Acaba bu görüşlerden hangisi doğruyu yansıtıyor?

Aslına bakarsanız iki görüşte de doğruluk payı var. Öncü göstergelerin ekonominin bu yılın ilk çeyreğinde de hızlı büyüdüğünü göstermesi, cari açıktaki yükselişin bu dönemde de sürmesi ve enflasyonun çift hanede seyretmeye devam etmesi gerçekten de ekonomide aşırı ısınmaya işaret ediyor. Öte yandan bazı öncü göstergelerin ikinci çeyreğin ilk ayı olan nisan ayında yavaşlama sinyali vermeye başlaması ise Şimşek'in görüşünü destekliyor. Ancak tam da ekonomiden yavaşlama sinyallerinin geldiği nisan ayında hükümetin erken seçim kararı alması ve bunun ardından da yoğun bir seçim ekonomisi uygulamasının devreye girmesi, ekonomiyi tam soğuyacakken yeniden ısıtmaya başlamış da olabilir.

ISINMA SİNYALLERİ

Ekonomide ilk ısınma sinyalini bizzat ekonomik büyüme veriyor. Ekonomi 2017 yılını yüzde 4-6 arası olarak kabul edilen "normal büyüme" aralığının

CARİ AÇIK 55 MİLYAR DOLARI AŞTI

Türkiye'nin yıllık bazdaki cari işlemler dengesi açığı 2018'in ilk çeyreğini 55,4 milyar dolar düzeyinde kapattı. Yıllık cari açık 2017'nin sonunda 47,4 milyar dolar düzeyindeydi. 2017 sonunda yüzde 5,6 olan cari açığın gayri safi yurtiçi hasılaya (GSYH) oranının da 2018'in ilk çeyreğinde yüzde 6,4 dolayına çıktığını tahmin ediyoruz.

Cari açıktaki son yükseliş geçen yılın bahar aylarında başladı. 2016 sonunda 33,1 milyar dolar olan yıllık cari açık 2017'nin ilk çeyreğinde de buna çok yakın ve 33,5 milyar dolardı. 2017'nin ikinci çeyreğinde 35,1 milyar dolara yükselen yıllık cari açık, üçüncü çeyrekte 39,6 milyar doları ve 2017'nin sonunda ise yukarıda da belirttiğimiz gibi 47,4 milyar doları buldu. Bu yükseliş bu yılın ilk çeyreğinde de sürdü ve yıllık cari açık 55 milyar doları aştı.

Cari açıkta geçen yıl başlayan yükseliş büyük ölçüde ekonomideki hızlı büyümeden kaynaklanıyor. Türkiye ekonomisi ithalata aşırı bağımlı bir yapıya sahip olduğu için hızlı büyümeye başladığında mutlaka ithalattaki artış da hızlanıyor. Bunun sonucu da hem dış ticaret açığının hem de cari açığın yükselmesi oluyor. Çünkü Türkiye'de cari işlemlerin büyük bölümünü dış ticaret oluşturuyor.

Cari açıktaki yükseliş nisan ayında da devam etmiş olabilir. Çünkü Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın (GTB) verileri nisan ayında dış ticaret açığının yüzde 32,8 arttığını gösteriyor. Sonraki aylarda nasıl bir tabloyla karşılaşabileceğimizi ise henüz bilemiyoruz. Biz bu yazıyı yazarken döviz kurlarında olağanüstü bir dalgalanma vardı. Bu durumun iç talepte keskin bir düşüşe yol açması, bunun da ithalatı ve dolayısıyla cari açığı geriletmesi ihtimali bulunuyor.



Böyle bir durumla karşılaşmasak da hükümetin artık ekonomiyi soğutmaya başlaması şart görünüyor. Çünkü cari açık maalesef finanse edilebilir düzeyin üzerine çıkmış gibi görünüyor. Bu nedenle bir süredir döviz rezervleri azalıyor. Döviz kurlarındaki artış da zaten büyük ölçüde cari açığı finanse edecek kadar yeterli sermaye girişinin olmamasından kaynaklanıyor.

epey ötesinde bir yerde bulunan yüzde 7,4'lük büyümeyle kapatmıştı. Yılın ilk üç ayına ilişkin sanayi üretimi, reel perakende satışlar ve dış ticaret verileri gibi öncü göstergeler, ekonomide geçen yıl yaşanan bu hızlı büyümenin bu yılın ilk çeyreğine de sarktığını gösteriyor. İlk çeyrekte geçen yılın aynı dönemine göre sanayi üretimi yüzde 9,8, reel perakende satışlar yüzde 8,9 ve ithalat miktar endeksi ise yüzde 13 oranında yükseldi. Konjonktür'ün dördüncü sayfasında yer alan kutuda ayrıntılarını okuyabileceğiniz gibi ilk çeyrek döneme ilişkin öncü göstergeler, bu dönemde reel gayri safi yurtiçi hasılanın (GSYH) geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 7-8 arasında büyümüş olabileceğini düşündürüyor.

Ekonomideki bu hızlı büyümeye cari açıktaki yükseliş eşlik etmese esasında pek de sorun olmayacak. Ancak maalesef Türkiye'de işler öyle yürümüyor. Kronik tasarruf açığımız ve ithalata aşırı bağımlı üretim yapımız yüzünden ekonomi ne zaman hızlı büyümeye başlasa cari açık da yükselişe geçiyor. Bu da bir müddet sonra finansman sorunlarına yol açıyor. Şu anda da aynı şey oluyor. Cari açık geçen yıl 33,1 milyar dolardan 47,4 milyar dolara, cari açığın GSYH'ye oranı da yüzde 3,8'den yüzde 5,6'ya çıkmıştı. Yükseliş, bu yılın ilk çeyreğinde de sürdü ve cari açık 55,4 milyar dolara ulaştı. Bu dönemde cari açığın GSYH'ye oranının ise yüzde 6,4 dolayını bulduğunu tahmin ediyoruz. Bu da ekonominin aşırı ısındığına işaret ediyor.

Ekonominin aşırı ısındığına işaret eden bir başka göstergeyi de enflasyon oluşturuyor. Çünkü talep canlı olduğunda işletmelerin fiyatlarına zam yapması kolaylaşıyor. Geçen yıl ekonomi hızlı büyürken tüketici fiyatları endeksi (TÜFE) enflasyonu yükselmiş ve çift haneye çıkmıştı. 2016 sonunda yüzde 8,5 olan tüketici enflasyonu, 2017 yılını yüzde 11,9 düzeyinde kapatmıştı. Tüketici enflasyonunun bu yılın ilk aylarında yeniden tek haneye ineceği umuluyordu ama öyle olmadı. Nisan ayı itibariyle yıllık tüketici enflasyonu yüzde 10,8 düzeyinde bulunuyor.

Ekonominin nabzı nasıl atıyor?

Göstergeler	Son açıklama	Önceki dönem	Önceki yılın aynı dönemi	Değerlendirme
GSYH'DE YILLIK DEĞİŞİM (2017, dördüncü çeyrek, %)	7,3	11,3	4,2	2016 yılında resesyonun kıyısına kadar gelen ekonomi 2017'de ise epey hızlı büyüdü. 2017 yılındaki büyüme oranı yüzde 7,4 oldu.
GSYH'DE ÇEYREKLİK DEĞİŞİM (2017, dördüncü çeyrek, MD, %)	1,8	1,3	4,7	
SANAYİ ÜRETİMİNDE YILLIK DEĞİŞİM (Mart 2018, %)	6,8	10,1	6,5	Sanayi üretimindeki artış mart ayında biraz gaz kesti ama ocak ve şubat aylarındaki çift haneli artış sayesinde ilk çeyrekteki artış yüzde 9,8'i buldu. Bu, ilk çeyrekte ekonomideki hızlı büyümenin sürdüğüne işaret ediyor.
SANAYİ ÜRETİMİNDE AYLIK DEĞİŞİM (Mart 2018, MD, %)	0,2	-0,2	1,6	
İMALAT SANAYİ KAPASİTE KULLANIM ORANI (Nisan 2018, %)	77,3	77,8	78,4	
REEL PERAKENDE SATIŞLARDA YILLIK DEĞİŞİM (Mart 2018, %)	7,0	8,3	3,2	İlk çeyrekteki artış yüzde 8,9 oldu ve bu da hızlı büyüme sinyali veriyor.
YILLIK TÜFE ENFLASYONU (Nisan 2018, %)	10,85	10,23	11,87	Tüketici enflasyonu nisan ayında yönünü yeniden yukarıya çevirdi. Döviz kurlarındaki artış yüzünden bu yükseliş sürecek gibi görünüyor.
YILLIK Yİ-ÜFE ENFLASYONU (Nisan 2018, %)	16,37	14,28	16,37	
12 AY SONRASININ ENFLASYON BEKLENTİSİ (Mayıs 2018, %)	10,15	9,62	8,41	Enflasyonda beklentiler de çift haneye yükseldi.
ORTALAMA DOLAR KURUNDAKİ DEĞİŞİM (Nisan 2018, %)	4,5	2,7	-0,3	Döviz kurları üç aydır yükseliyor. Mayıs ayında yükseliş iyice hızlanmıştı. Bu yükseliş enflasyona olumsuz yansıyor.
ORTALAMA EURO KURUNDAKİ DEĞİŞİM (Nisan 2018, %)	4,1	2,4	-0,1	
TÜFE BAZLI REEL EFEKTİF DÖVİZ KURU (Nisan 2018, 2003=100)	81,7	83,5	90,5	TL'nin değeri giderek düşüyor.
İŞSİZLİK ORANI (Şubat 2018, MD, %)	9,8	9,8	11,6	İşsizlikteki düşüş 2018'in ilk çeyrek döneminde de sürdü.
YENİ KURULAN ŞİRKET SAYISI (Nisan 2018)	8.563	7.580	6.447	Şirket kuruluşları çok hızlı artıyor.
TÜKETİCİ GÜVEN ENDEKSİ (Mayıs 2018)	69,9	71,9	72,8	Tüketicinin kötümserliği tekrar derinleşmeye başladı.
İHRACAT (Nisan 2018, milyon $)	13.879	15.599	12.781	İthalat hala ihracattan daha hızlı artıyor. Bu yüzden de hem dış ticaret açığı hem de cari açık yükselmeye devam ediyor.
İTHALAT (Nisan 2018, milyon $)	20.531	21.421	17.789	
CARİ İŞLEMLER DENGESİ (Mart 2018, milyon $)	-4.812	-4.522	-3.117	Yıllık bazda 55 milyar doları aştı.
M2 PARA ARZI (Nisan 2018, milyar TL)	1.723	1.679	1.469	Parasal göstergeler nisan ayında da hızlı yükseldi. Ancak kredilerdeki artış biraz daha yavaş oldu. Böylece kredilerin mevduatlara oranı yüzde 121,4'ten yüzde 120,2'ye indi.
MEVDUAT HACMİ (Nisan 2018, milyar TL)	1.769	1.717	1.472	
KREDİ HACMİ (Nisan 2018, milyar TL)	2.127	2.085	1.771	
TCMB ORTALAMA FONLAMA MALİYETİ (Nisan 2018, %)	12,9	12,8	11,5	Nisan ayındaki faiz artışıyla biraz yükseldi ama dövizi sakinleştiremedi.
HAZİNE İHALELERİNDEKİ YILLIK BİLEŞİK FAİZ (Nisan 2018, %)	13,4	13,4	10,9	Hazine 1,5 yıldır çift haneli faizle borçlanıyor.
BÜTÇE DENGESİ (Nisan 2018, milyon TL)	-2.751	-20.222	-2.958	Nisan ayında geçen yılki seviyesinin altında kaldı.
MERKEZİ YÖNETİM BORÇ STOKU (Nisan 2018, milyon TL)	921.136	913.178	795.140	Hükümetin borcu giderek yükseliyor.

MD: Mevsimsel Düzeltilmiş

SOĞUMA SİNYALLERİ

Ekonomideki ısınma sinyallerini böylece özetledikten sonra soğuma sinyallerine gelelim. Bunlardan ilki nisan ayı imalat sanayi kapasite kullanım oranı oldu. İmalat sanayi kapasite kullanım oranı, tam 14 aylık bir aradan sonra ilk kez nisan ayında önceki yılki seviyesinin altında kaldı. İmalat sanayi Nisan 2017'de yüzde 78,4'lük kapasite kullanım oranıyla çalışmışken Nisan 2018'de bu oran yüzde 77,3 olarak gerçekleşti.

Bunun ardından ikinci soğuma sinyali, İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) Türkiye İmalat Satın Alma Yöneticileri Endeksi'nden (PMI) geldi. PMI'nin değeri nisan ayında 51,8'den 48,9'a geriledi. Bu endeksin değeri 13 ay aradan sonra ilk kez 50'nin altına indi. PMI için 50 değeri kritik bir seviyeyi oluşturuyor. Bu endeksin değerinin 50'nin üzerinde olması iyileşmeye, 50'nin altında olması ise kötüleşmeye işaret ediyor. Dolayısıyla PMI'nin nisan ayındaki seviyesi imalat sanayiinde işlerin kötüye gitmeye başladığını ifade ediyor.

Nisan ayında ekonominin soğumaya başlamış olabileceğine ilişkin bir sinyal de dış ticaret verilerinde var. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın (GTB) verileri, nisan ayında geçen yılın aynı

İLK ÇEYREKTE BÜYÜME YÜKSEK ÇIKACAK

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), 2018'in ilk çeyreğine ilişkin milli gelir verilerini 11 Haziran'da açıklayacak. Ekonomi 2017 yılını yüzde 7,4'lük büyümeyle kapatmıştı. Öncü göstergeler bu hızlı büyümenin 2018'in ilk çeyrek dönemine de sarktığına işaret ediyor. İlk çeyrekte reel gayri safi yurtiçi hasıladaki (GSYH) yıllık bazdaki büyüme yüzde 7-8 arasında çıkacak gibi görünüyor. Bu hızlı büyüme de dış talepten ziyade iç talebe dayalı olarak gerçekleşmişe benziyor. Bu görüşümüzün gerekçelerini şöyle sıralayabiliriz:

■ 2018'in ilk çeyreğinde ekonominin yine hızlı büyüdüğüne ilişkin en önemli sinyal sanayi üretiminden geliyor. İlk çeyrekte sanayi üretimi geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 9,8 artış gösterdi. Türkiye'de sanayi üretimindeki yıllık değişim ile ekonomik büyüme arasında önemli bir paralellik var. Bu da sanayi üretimindeki yıllık artışın oldukça yüksek olduğu ilk çeyrekte ekonomik büyümenin de yüksek çıkacağına işaret ediyor.

■ İlk çeyrekte ekonomik büyümenin yine yüksek çıkacağına ilişkin ikinci önemli sinyali reel perakende satışlar veriyor. İlk çeyrekte reel perakende satışlardaki yıllık artış da oldukça yüksek gerçekleşti ve yüzde 8,9 oldu. Ekonomik büyüme ile reel perakende satışlardaki yıllık değişim arasında da önemli bir paralellik bulunuyor. Bu ilişkiye dayanarak reel perakende satışlardaki artışın epey yüksek olduğu ilk çeyrekte ekonomik büyümenin de yüksek çıkacağı sonucuna varabiliyoruz. Öte yandan 2017'nin son çeyreğinde reel perakende satışlardaki yıllık artış yüzde 5,5 olmuştu. 2018'in ilk çeyreğinde reel perakende satışlardaki artışın hızlanması, bu dönemde ekonomik büyümeye yurt içi tüketimin daha fazla katkı vermiş olabileceğine işaret ediyor.

■ Türkiye ekonomisinde üretimin ithalata aşırı bağımlılığı var. Bu nedenle ekonomik büyüme hızlandığında ara malı ithalatı da hızlanıyor, büyüme yavaşladığında ara malı ithalatı da yavaşlıyor. İthalatın büyük bölümünü ara malları oluşturduğu için aynı ilişki ekonomik büyümeyle toplam ithalat arasında da gözleniyor. 2018'in ilk çeyreğinde ara malı ithalatı miktar endeksi yıllık bazda yüzde 12,5 arttı. Bu oran geçen yılın son çeyreğinde de buna yakın ve yüzde 14,6 olmuştu. Benzer durum toplam ithalat miktar endeksinde de gözleniyor. Geçen yılın son çeyreğinde toplam ithalat miktar endeksi yıllık bazda yüzde 12,7 artmıştı. Bu yılın ilk çeyreğindeki yıllık artış da buna çok yakın ve yüzde 13 oldu. Gerek toplam ithalattaki gerekse ara malı ithalatındaki bu gelişmeler, ilk çeyrekte ekonomik büyümenin geçen yılın son çeyreğindeki seviyesine yakın çıkabileceğini düşündürüyor.

■ Tüketim malı ithalatı miktar endeksi 2018'in ilk çeyreğinde geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 12 artış gösterdi. Geçen yılın son çeyreğinde bu oran yüzde 7,7 olmuştu. Tüketim malı ithalatındaki hızlanma reel perakende satışlardaki hızlanmayla örtüşüyor ve ilk çeyrekte büyümeye yurt içi tüketimin daha fazla katkı vermiş olabileceğini ifade ediyor.

■ İlk çeyrekte yatırım malı ithalatı miktar endeksinde yaşanan yıllık artış yüzde 14,1'i buldu. Geçen yılın son çeyreğinde bu oran yüzde 9,1'di. Yatırım malı ithalatındaki hızlanma ilk çeyrekte yatırımlarının büyümeye katkısının artmış olabileceğini gösteriyor.

■ 2018'in ilk çeyreğinde ihracat miktar endeksindeki yıllık artış yüzde 1,3 oldu. Geçen yılın son çeyreğinde ihracat miktar endeksi yüzde 4,9 artmıştı. Bu durum bu yılın ilk çeyreğinde ihracattan büyümeye gelecek katkının daha düşük olabileceğini düşündürüyor.

Öncü göstergeler hızlı büyümeye işaret ediyor

(Altı öncü gösterge ile reel GSYH'de yıllık değişim, %)

	Reel GSYH	Sanayi üretimi	Reel perakende satışlar	İhracat miktar endeksi	İthalat miktar endeksi	Ara malı ithalatı miktar endeksi	Tüketim malı ithalatı miktar endeksi	Yatırım malı ithalatı miktar endeksi
2016-I	4,8	8,5	3,8	2,2	6,2	8,0	-1,2	9,3
2016-II	4,9	4,8	3,6	7,2	8,9	12,6	-1,7	4,9
2016-III	-0,8	-2,7	-1,7	-0,4	1,0	2,9	-5,9	1,0
2016-IV	4,2	3,4	2,9	5,6	5,4	5,8	4,4	5,3
2017-I	5,4	4,3	1,5	9,3	0,9	6,5	-9,2	-16,3
2017-II	5,4	3,6	3,6	7,9	3,6	10,1	4,6	-22,9
2017-III	11,3	17,7	11,8	13,6	21,1	27,5	7,7	4,3
2017-IV	7,3	10,5	5,5	4,9	12,7	14,6	7,7	9,1
2018-I	-	9,8	8,9	1,3	13,0	12,5	12,0	14,1

Kaynak: TÜİK, TCMB ve Capital

dönemine göre tüketim malı ithalatının yüzde 1,4 düştüğünü, yatırım malı ithalatının ise sadece yüzde 6 arttığını gösteriyor. Bunlar da iç talepte yavaşlamanın işareti gibi görünüyor.

SEÇİM EKONOMİSİ

Kısacası, Başbakan Yardımcısı Mehmet Şimşek'in ekonominin soğumaya başladığı görüşünün bir dayanağı var gibi. Ancak sadece bir aydaki gelişmelere dayanarak bu konuda kesin konuşmak mümkün değil. Ekonominin gerçekten soğumaya başladığına kanaat getirmek için benzer sinyalleri sonraki aylarda da görmemiz gerekiyor.

İşte bu noktada nisan ayı ortalarında hükümetin ani bir şekilde aldığı 24 Haziran'da erken seçim yapılması kararının işleri değiştirmesi mümkün gibi görünüyor. Çünkü hükümet erken seçim kararıyla birlikte vergi indirimleri, emeklilere bayram ikramiyesi, varlık barışı gibi önlemleri içeren yoğun bir seçim ekonomisi uygulamasına da girişti. Esasında hükümetin Nisan 2017'de yapılan Anayasa Referandumu'ndan istediği sonucu almak için geçen yıl uyguladığı politikalar da seçim ekonomisi uygulamasından farksızdı ve 2017'de ekonominin hızlı büyümesinde bunun önemli katkısı olmuştu. Tam bu politikaların büyüme üzerindeki etkisi ortadan kalkmaya başlamışken şimdi yenileri geldi. Üstelik gelecek yıl mart ayında yapılacak yerel seçimler nedeniyle bu politikaların 24 Haziran'dan sonra da uygulanmaya devam etmesi ihtimali de var.

TERS TEPER Mİ?

Ekonomide geçen yıl yaşanan hızlı büyümenin bu yılın ilk çeyreğine de sarkmış olması, hükümetin 24 Haziran'da yapılacak genel seçim ile cumhurbaşkanlığı seçiminde en büyük kozu olacağa benziyor. Hükümet aldığı son tedbirlerle ekonomideki bu canlılığı sürdürmeyi hedefliyor. Ancak bu kez bu tedbirlerin ters tepmesi ihtimali de var. Bunun nedenini de bu tedbirlerin iktisatçıların "dışlama etkisi" (crowding out effect) dedikleri etkiye yol açması ihtimalinin bulunması oluşturuyor. Dışlama etkisi, kamu harcamalarının artması ve de bu harcamaların borçlanmayla finanse edilmesi sonucunda oluşuyor. Bu durum hem piyasada özel sektörün kullanabileceği kaynakları azaltıyor hem de faizleri yükselterek onların kalan kaynaklara olan talebini de düşürüyor. Böylece kamu harcamalarındaki artış özel sektörün yatırım ve tüketim harcamalarını "dışlamış" oluyor. Özel sektörün yatırım ve tüketim harcamalarının azalması ise ekonomide kamu harcamalarındaki artışla hedeflenen canlanmanın ortaya çıkmasını engelliyor.

Maalesef biz bu yazıyı yazarken finansal piyasalarda yaşanan gelişmeler bu açıdan hiç

İŞSİZLİKTE TEK HANEYE DÖNÜŞ

Ekonomide geçen yıl yaşanan hızlı büyümenin bu yılın ilk çeyreğine de sarkması, işsizlikte geçen yıl başlayan düşüşün de bu yılın ilk çeyreğine sarkmasını sağladı. Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) mevsimsel düzeltilmiş verilerine göre, işsizlik oranı şubat ayında yüzde 9,8 olarak gerçekleşti. İş gücü piyasası verileri, her hafta düzenlenen anketlerden elde edilen bilgilerin üç aylık dönemlere göre ortalaması alınarak hesaplanıyor. Bu üç aylık ortalama ise ortadaki aya mal ediliyor. Bu nedenle iş gücü piyasası istatistiklerinde şubat ayı verileri aynı zamanda ilk çeyrek dönemin verilerini oluşturuyor. Geçen yılın son çeyreğinde mevsimsel düzeltilmiş işsizlik oranı yüzde 10,1 düzeyindeydi. Buna göre 2018'in ilk çeyrek döneminde işsizlik oranında 0,3 puanlık düşüş yaşandı.

Mevsimsel düzeltilmiş işsizlik oranı 2018'in ilk çeyreğinde uzun bir aradan sonra tek haneye indi. Mevsimsel düzeltilmiş işsizlik oranının bundan önce tek hanede olduğu son çeyrek dönem 2014 yılının ikinci çeyreğiydi. Yani mevsimsel düzeltilmiş işsizlik oranı tam 14 çeyrek aradan sonra yeniden tek haneye gerilemiş bulunuyor.

Ekonominin resesyonun kıyısına kadar geldiği 2016 yılında mevsimsel düzeltilmiş işsizlik oranı hızla yükselmiş ve ilk çeyrekte yüzde 10 iken son çeyrekte yüzde 11,8'i bulmuştu. Ekonominin hızlı büyüdüğü 2017 yılında ise mevsimsel düzeltilmiş işsizlik oranında büyük bir düşüş olmuştu. Öncü göstergeler ekonomideki hızlı büyümenin bu yılın ilk çeyreğinde de devam ettiğine işaret ediyor. Mevsimsel düzeltilmiş işsizlik oranının bu dönemde de düşmeye devam etmesi bununla uyumlu görünüyor. Ekonomi hızlı büyüdüğünde yaratılan istihdam da artıyor ve dolayısıyla işsizlikte düşüş yaşanıyor.

Ancak finansal piyasalarda yaşanan son gelişmelerden sonra ekonomideki hızlı büyümenin yılın kalan döneminde de devam etmesi ihtimali biraz düşük gibi görünüyor. Bu nedenle artık işsizlikteki düşüşün sonuna gelmiş olabiliriz. Yılın kalan döneminde mevsimsel düzeltilmiş işsizlik oranında yatay seyir yaşanabilir ve hatta yeniden yükseliş de olabilir.



ENFLASYONDA İPİN UCU KAÇIYOR MU?

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB), 2018 yılının ikinci Enflasyon Raporu'nu 30 Nisan'da açıkladı. Bu raporda 2018 yıl sonu enflasyon tahmininde yine artış yapıldı. 2018 yıl sonu enflasyon tahminini yüzde 7,9'dan (yüzde 6,5-9,3 aralığının orta noktası) yüzde 8,4'e (yüzde 7,2-9,6 aralığının orta noktası) çıkarıldı. 2019 yıl sonu enflasyon tahmini ise yüzde 6,5 (yüzde 4,7-8,3 aralığının orta noktası) düzeyinde sabit tutuldu. Enflasyon Raporu'nda, enflasyonun orta vadede yüzde 5 düzeyinde istikrar kazanacağı öngörüsü korunarak, 2020 yıl sonu enflasyon tahmini de bu düzeyde sabit tutulmuş oldu.

Enflasyon Raporu'nda, 2018 yıl sonu enflasyon tahmininde yapılan artışın en önemli gerekçesinin, mart ayının ikinci yarısından itibaren döviz kurlarında ve petrol fiyatlarında başlayan yükseliş olduğu söyleniyor. 2018 yıl sonu enflasyon tahmininde yapılan 0,5 puanlık artışın 0,4 puanı buradan geliyor. Enflasyon tahmininde yapılan artışın diğer gerekçesini ise ekonominin hızlı büyümeye bu yılın ilk çeyrek döneminde de devam etmesi oluşturuyor. Bu, yurt içi talebin beklenenden güçlü seyrettiğini ifade ediyor. 2018 yıl sonu enflasyon tahmininde yapılan artışın 0,1 puanı da bundan kaynaklanıyor.

Ancak yapılan bu artışa rağmen Merkez Bankası'nın 2018 yıl sonu enflasyon tahmini hala beklentilerin çok gerisinde. Ekonomik kamuoyundaki yıl sonu enflasyon beklentileri yüzde 10'u aşıyor. Merkez Bankası'nın her ay düzenlediği Beklenti Anketi'nde ocak ayında yüzde 9,6 olan 2018 yıl sonu enflasyon beklentisi nisan ayında yüzde 10,1'e ve mayıs ayında ise yüzde 11,1'e yükseldi. Mayıs ayında 12 ay sonrasına ilişkin enflasyon beklentisi de çift haneye çıktı ve yüzde 10,2'yi buldu. Merkez Bankası'nın buna rağmen daha düşük bir enflasyon tahmininde bulunmasının nedenini ise nisan ayında yaptığı faiz artışına biraz fazla güvenmesi oluşturuyor.

Ancak işler pek de Merkez Bankası'nın umduğu gibi gitmiyor. Nisan ayında büyük ölçüde kur etkisiyle enflasyon yönünü yeniden yukarıya döndü ve yüzde 10,23'ten yüzde 10,85'e yükseldi. Biz bu yazıyı yazarken döviz piyasalarında ise işler iyice karışmış gibi görünüyordu. Daha mart ayı başlarında 3,80 TL dolayında olan dolar kuru, biz bu yazıyı yazdığımızda 4,70 TL dolayında seyrediyordu. Esasında dolar kuru bir ara 4,90 TL'nin üzerine kadar çıkmış ve ancak Merkez Bankası'nın yaptığı 300 baz puanlık faiz artışıyla biraz aşağı inmişti. Her ne kadar hükümet döviz kurlarındaki bu artışın akaryakıt fiyatlarına yansımasını önlemek için otomatik ayarlama mekanizmasını ortadan kaldırsa da bu kur artışları başka kanallardan da enflasyona yansıyacak. Bu nedenle enflasyonda işler daha kötüye gideceğe benziyor.

Enflasyon tahminlerine yine zam geldi

(TCMB'nin eski ve yeni enflasyon tahminleri, %)

	2018	2019	2020
Hedefler	5,0	5,0	5,0
Yapıldıkları dönemlere göre tahminler			
Ocak 2016	5,0	-	-
Nisan 2016	5,0	-	-
Temmuz 2016	5,0	-	-
Ekim 2016	5,0	-	-
Ocak 2017	6,0	5,0	-
Nisan 2017	6,4	5,0	-
Temmuz 2017	6,4	5,0	-
Ekim 2017	7,0	6,0	-
Ocak 2018	7,9	6,5	5,0
Nisan 2018	8,4	6,5	5,0

Kaynak: TCMB



de iyi değildi. Yurt dışından sermaye girişinin yavaşlaması yüzünden döviz kurları üç aydır yükseliş eğilimindeydi. Daha şubat ayı başlarında 3,80 TL olan dolar kuru, biz bu yazıyı yazdığımız sırada 4,70 TL dolayındaydı. Esasında dolar kuru bir ara 4,90 TL'nin üzerine çıkmış ve ancak TCMB'nin yaptığı 300 baz puanlık faiz artışıyla bir miktar gerilemişti. Bu arada piyasadaki gösterge tahvil faizi de yüzde 17 dolayını bulmuştu. Hem döviz kurlarındaki artış hem faizlerdeki yükseliş özel sektörün yatırım ve tüketim harcamalarını düşürme potansiyeli taşıyor ve ekonomideki büyüme açısından hiç iyi görünmüyor.

SOĞUTMA ZAMANI

Bize kalırsa artık ekonomiyi daha da canlandırmaya değil soğutmaya çalışmak gerekiyor. Tabii bu konuda iyice geç kalmadıysak... 24 Haziran'da yapılacak seçimlerden sonra kurulacak yeni hükümetin bu konuda çaba harcaması şart. 2010 ve 2011 yıllarındaki aşırı ısınmadan sonra hükümet ekonomiyi soğutarak yumuşak iniş yaşanmasını sağlamıştı. Bunu yine başarabiliriz. Ekonomiyi soğutmak yerine daha da ısıtmaya çalışmamız halinde ise ekonomide sert bir iniş yaşayabiliriz. C







NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL
ngozutok@capital.com.tr

KEMAL ALTINKILIÇ / ALTINKILIÇ YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"KEFİR PAZARINI YARATTIM"

Kemal Altınkılıç aileden peynirci... İstanbul'da peynir ticareti yapan babasının yanında mesleği öğrenen Altınkılıç, 1992 yılında peynir üretimine girme kararı aldı. Altınkılıç markasıyla ürettiği geleneksel peynirler ile kısa zamanda büyük başarı yakaladı. Hatta 1997'de o dönem unutulmak üzere olan Trakya eski kaşarının üretimine ağırlık vermesiyle bu alanda en büyük oyuncu oldu.

Ancak üretimde peynirle yetinmeyen Altınkılıç, pazarda rakiplerinden çok daha net ayrışacağı bir ürünün peşine düştü. Yaptığı uzun araştırmalar sonrasında da kefiri keşfetti. Dünyanın birçok ülkesinde satışı yapılan ancak Türkiye'de çok fazla bilinmeyen kefirde uzun süren Ar-Ge çalışmaları sonrasında ilk ürünü 2005'te tüketiciyle buluşturdu.

Kefir pazarının ilk adımlarının böyle atıldığını anlatan Altınkılıç Yönetim Kurulu Başkanı Kemal Altınkılıç, o günden bugüne önemli ve bir o kadar da emek dolu bir yolculuk yaptıklarını söylüyor. 12 yılda sıfırdan 200 milyon TL'ye ulaşan pazarın oluşum dönemlerindeki hamlelerini de şöyle anlatıyor: "Piyasaya çıktığımızda ürün dünyada biliniyordu ama Türkiye'de bilinmiyordu. Hem tarihçesini hem sağlık açısından önemini biz anlattık. Sağlık çalışanlarını bilgilendirdik ve kamuoyunda bu konuda önemli bir bilinç yaratılmasını sağladık. Sadece kefir değil prebiyotik ürünler pazarı da bizim bu çalışmalarımızla oluştu. Bu kadar önemli bir ürünü tüketiciyle buluşturmaktan ve bu tüketim kültürünün oluşmasına yaptığımız katkılardan gurur duyuyorum."



"ODAĞIMIZ BOZULMAYACAK"

Altınkılıç her ne kadar kefirle ön plana çıksa da peynirde de güçlü bir oyuncu. Kemal Altınkılıç da bu noktanın altını çiziyor. Özellikle eski kaşarda en büyük oyuncu olduklarını söylüyor. Altınkılıç peynirdeki hedeflerini şöyle anlatıyor: "Biz kendimize büyüme alanı olarak peynir ve kefiri seçtik. Odağımızı bozmayacağız. Kefirde büyürken peynirdeki çeşit sayımızı da artıracağız. Şu anda tüm ürünlerimizi BİM, A101, Migros ve Carrefour'un yanı sıra güçlü yerel perakendecilerle de tüketiciye ulaştırıyoruz. Peynirde yapacağımız yeni yatırımlarla hem çeşit sayısını artıracağız hem A sınıfı ürünlerdeki pozisyonumuzu daha da güçlendireceğiz."

Altınkılıç'ın ardından Ülker, Danone, Eker ve son olarak Pınar gibi birçok büyük marka da kefir pazarına giriş yaptı. Güçlü rakiplerin yer aldığı pazarda Altınkılıç liderliğini koruyor. Yüzde 50'nin üzerinde pazar payına sahip olduklarını belirten Kemal Altınkılıç, "Meyveli ürünlerimizin yanı sıra laktozsuz kefir ve kefirli yoğurdumuzla da sektörde açık ara lideriz. Önümüzdeki dönemde de hedefimiz güçlü liderliğimizi korurken pazarı daha da büyütmek" diye konuşuyor. Bugüne kadar 2 milyon haneye girmeyi başaran Altınkılıç, yenilikçi ürünler ve dağıtım ağında yapacağı yeni yatırımlarla önümüzdeki birkaç yılda 5 milyon haneye ulaşmayı planlıyor.

MEHMET ACARLA / BORUSAN ENBW ENERJİ GENEL MÜDÜRÜ

"ÖRNEK ŞİRKET OLMAK İSTİYORUZ"

Borusan EnBW Enerji, Borusan Holding'in enerji şirketi. 2007 yılında grubun stratejik olarak enerji alanında yatırım kararı almasıyla Borusan Enerji adıyla hayata geçen şirket, 2009'da Almanya'nın en büyük enerji şirketlerinden EnBW Energie Baden Württemberg AG ile kurduğu ortaklıkla ismini Borusan EnBW Enerji olarak değiştirdi.

"Rüzgar enerjisinde Türkiye'nin lider enerji şirketi olma hedefiyle katma değerli projeler üzerine yoğunlaşıyoruz" diyen Borusan ENBW Enerji Genel Müdürü Mehmet Acarla, bu doğrultuda ülkemizin yenilenebilir enerji alanında var olan potansiyelinin doğru değerlendirilmesi için çalıştıklarını söylüyor.

Borusan EnBW Enerji'nin 2017'de kapasite tahsis ihalelerinden kazandığı projeler ve diğer geliştirme aşamasında olan projeleriyle birlikte toplam portföy büyüklüğü 1.200 megavat. Acarla, bu yıl içinde geliştirme aşamasında oldukları toplam 210 megavatlık iki rüzgar projeleri olduğunu açıklıyor, üzerinde çalıştıkları diğer projeleri de şöyle anlatıyor: "Rüzgar kapasite ihalelerinde aldığımız 395 megavatlık 10 yeni rüzgar projemiz için idari izin süreçleri başlattık, inşaatlarına 2019'da başlamayı hedefliyoruz. Bunun yanında jeotermal kaynak araştırma projelerimizin çalışmaları sürüyor. Aynı zamanda yenilenebilir enerji sektöründe, portföyümüze değer katacak projeleri yakından takip ediyoruz."

Türkiye'nin içinde bulunduğu coğrafyada bilinen ve ekonomik olarak faydalanılabilir fosil kaynak potansiyeli çok sınırlı olsa da yenilenebilir enerji kaynakları açısından bunun tam tersini söylemek mümkün. Özellikle rüzgar enerjisi anlamında 48 bin megavatlık bir potansiyel olduğu birçok mecrada dile getiriliyor. Enerji Bakanlığı da önümüzdeki 10 yıl boyunca her yıl 1.000'er megavatlık güneş ve rüzgar ihalesi yapmayı planladığını açıkladı. Mevcut durumda Türkiye'nin rüzgardaki kurulu gücünün 6 bin 800 megavat olduğunu ifade eden Mehmet Acarla, kurulu gücü istenen seviye çıkarmak için yatırımların hızlı bir şekilde hayata geçmesi gerektiğine dikkat çekiyor. Bu ortamda kendi hedeflerini de şöyle dile getiriyor:

"Türkiye elektrik enerjisi sektöründe, yenilenebilir enerji yatırımı yapan, bu tür işletmeleri işleten bir enerji şirketiyiz. Özellikle rüzgar enerjisinde Türkiye'de lider olmak istiyoruz. Liderliği de sadece megavat olarak görmüyoruz. Burada sadece en yüksek kurulu güce sahip olan değil, en iyi şekilde o tesisleri işleten, bakımını yapabilen, en verimli çalışan ve rüzgarda tüm sektörün örnek aldığı bir şirket olmak istiyoruz."

"KAKTÜS KOLEKSİYONU YAPIYORUM"

Mehmet Acarla, iş dışı zamanını kültür ve sanat aktiviteleriyle geçirmeyi tercih ediyor. Sinema, tiyatro gösterileri, caz ve klasik müzik konserlerinin düzenli takipçisi. Uzak ve farklı kültürleri tanımayı ve seyahat etmeyi de sevdiğini belirten Acarla, keyif aldığı diğer uğraşlarını şöyle anlatıyor: "Uzun yıllardır fotoğrafçılıkla ilgiliyim. Seyahatlerimde sıklıkla fotoğraf çekmek için özel zaman yaratıyorum. Ayrıca bahçemde tohumunu aldığım çiçek ve sebzeleri yeniden yetiştirmek, toprakla uğraşmak ve kaktüs koleksiyonu yapmak gibi çeşitli ilgi alanlarım var. Bu saydıklarım dışında daha birçok hobiye sahibim. Tüm bu uğraşların insanın hayatına farklı bakış açısı ve değer kattığını düşünüyorum."



PROF. DR. ALPASLAN KORKMAZ / KAYI HOLDİNG CEO'SU

"SAĞLIKTA EN BÜYÜKLERDEN BİRİ OLACAĞIZ"

Prof. Dr. Alpaslan Korkmaz, Kayı Holding'in CEO'su. Korkmaz'ı daha önce T.C. Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı'nın (TYDTA) kurucu başkanı olarak hatırlıyoruz. Korkmaz, 2006-2010 yılları arasında Türkiye Cumhuriyeti Başbakanı'nın uluslararası yatırım konusunda özel danışmanlığını da yapmıştı.

İki yıldır Kayı Holding'in CEO'su olan Korkmaz, grubun cirosunun 2017'de 400 milyon dolara ulaştığını söylüyor. 1991 yılında kurulan Kayı Holding, 6 bin çalışanıyla 3 kıtada (Avrupa, Asya, Afrika), 30 ülkede taahhüt, enerji, gayrimenkul geliştirme, sağlık ve yatırım sektörlerinde faaliyet gösteriyor. Kayı İnşaat'ın ana faaliyetleri arasında endüstriyel inşaatlar, ofis binaları, alışveriş ve eğlence merkezleri, otel binaları, eğitim kuruluşları, hastaneler, sağlık kampüsleri, enerji ve altyapı projeleri bulunuyor.

Uluslararası faaliyetlerine 1994'te Türkmenistan'da başlayan Kayı Holding, daha sonra Azerbaycan, Rusya, Kazakistan, Cezayir, Ukrayna, Litvanya, BAE, Bulgaristan, Irak ve Libya'da faaliyet göstermeye başladı. Kayı Holding 2007'den bu yana her yıl en büyük 250 uluslararası müteahhit listesine (ENR 250) girme başarısını gösteriyor.

İnşaat odaklı büyüyen Kayı Holding, son dönemde sağlık yatırımlarına ağırlık verdi. Korkmaz, gelecek 5 yılda holding cirosunun yüzde 50'sinin sağlıktan gelmesini hedefliyor. Grup, sağlık şirketi Kayı Medikal ile klinik hizmetler, entegre sağlık çözümleri ve kamu özel ortaklığı yatırımları gerçekleştiriyor. Korkmaz, radyoloji, radyoterapi, sterilizasyon, fizik tedavi rehabilitasyon, nükleer tıp ve laboratuvar hizmetleri alanında liderliği hedeflediklerini söylüyor. Kayı Medikal ile Türkiye'de 49 hastanede hizmet verdiklerini belirten Korkmaz, "2017'de bu hastanelerde 100'ün üzerinde ekipmanla yılda 3 milyonun üzerinde tetkik teşhis, 80 binin üzerinde seans da radyoterapi tedavisi yaptık" diyor.

Kayı Medikal, ilk yurt dışı yatırımını Kenya'da hayata geçirdi. Şirket, Kenya'nın başkenti Nairobi ve Nyeri şehirlerindeki iki hastanede iki ayrı görüntüleme ve radyoloji merkeziyle hizmet veriyor. Nyeri'deki radyoloji merkezi bölgedeki ilk radyoloji merkezi olma özelliğini taşıyor ve diğer şehirlerden de buraya hasta geliyor. Bu yıl içinde Nairobi'de bir merkez daha açacak olan Kayı, Tanzanya Darüsselam ve Uganda'nın Masaka şehirlerinde de görüntüleme ve radyoloji merkezleri işletiyor.

"YENİ YURT DIŞI ROTAMIZ"

Kayı Holding orta ve uzun vadede sağlıkta dünya çapında en büyük müteahhit, yatırımcı ve servis sağlayıcılardan biri olmak istiyor. "Sağlık alanında markalaşmayı amaçlıyoruz" diyen Korkmaz, önümüzdeki dönemde yayılmak istedikleri yurt dışı rotalarını da şöyle açıklıyor: "Afrika'da Senegal ve Fildişi Sahili, Orta Asya'da Kazakistan, Güneydoğu Asya'da Vietnam, Balkanlar'da Bosna ve Hersek, Romanya ve Sırbistan'da hizmet vermeye başlayacak yeni merkezlerimizle sağlık konusundaki hizmet ağımızı genişleteceğiz."



ARZU ŞENTÜRK SALIK / HASANBEY ÇİFTLİĞİ YÖNETİM KURULU BAŞKANI

BABASININ HAYALİNİ GERÇEKLEŞTİRDİ

Arzu Şentürk Salık, Bayburtlu iş insanı Hasan Şentürk'ün kızı… Rahmetli Hasan Şentürk'ün en büyük hayali, tarımda örnek bir özel çiftlik kurmaktı. Onun bu hayalini ete kemiğe büründüren kızı Arzu Şentürk, tarımda gerçekten çok güzel işler gerçekleştiriyor. Bugün Hasanbey Çiftliği, Türkiye'nin en büyük, dünyanın ise ikinci büyük doğal tarım çiftliği durumunda. İzmir-Bergama'da bulunan 10 bin dönümlük arazide, açık alanda ve seralarda doğal meyve ve sebze yetiştiriliyor. Çiftlik bünyesindeki Süt Kardeşler üretim tesislerinde ise ari hayvancılık sertifikasıyla katkı maddesiz süt ve süt ürünleri üretiliyor. Hormonsuz, kimyasal yıkama ve mumlama yapılmamış doğal sebze-meyve, süt ve süt ürünleri ve fermente edilmiş et ürünleri www.hasanbey.com üzerinden tüm Türkiye'ye ulaştırılıyor.

2017 yılında hedeflerini yüzde 500 artıran ve 2018'de hem sipariş hem eve teslimat sistemiyle satışlarını iki katına çıkarmayı planlayan markanın amacı, her evin sağlıklı ürünlere ulaşmasını sağlamak. Şentürk'ün hedefinde ise dünyanın en büyüğü olmak var.

700 dönümlük seralarını yeni yatırımlarla 5 yıl içinde büyütmeye hazırlanan Şentürk, Hasanbey.com e-ticaret sitesi olarak hizmet vermenin yanı sıra 2 yıl içinde başta İstanbul ve Ankara olmak üzere kendi açacakları konsept "Hasan Bey Doğal Üretim" mağazalarıyla aktif perakende de yer alacaklarını anlatıyor.

Şentürk, "Hasan Bey Çiftliği doğal tarım üretimlerinin yüzde 90'ını başta Rusya olmak üzere Avrupa ülkelerine ihraç ediyoruz. İhraç edilen ürünler ağırlıklı olarak domates çeşitleri, sebze, biber çeşitleri ve meyve… 2017 yılında 40 milyon TL ciro yaptık. Bu ciro ihracat ve e-ticaret ile yaratıldı. Bu yıl 15 milyon TL'lik yatırımla 700 dönümden 900 dönüme (kapalı) çıkılacak. Bu rakama çıktığımızda Meksika'yı geçerek dünyanın en büyüğü olacağız" diye konuşuyor. Hayvancılık yatırımlarını sürdüreceklerini dile getiren Arzu Şentürk Salık, "Getirebilirsek yüzde 100 Vogü cinsi hayvan getirip işlenmiş et işine de girmeyi planlıyoruz. Bu yaz Uruguay'dan 10 milyon TL'lik yatırımla 3 bin baş Chevrolette ve Limuzin ırkından hayvan getirip besiciliğe de gireceğiz" diyor.

Çiftlikte kadın istihdamına da önem veriliyor. 800 çalışanın 600'ü bölgede yaşayan kadınlardan oluşuyor.

"YENİ OTEL GELİYOR"

Arzu Şentürk Salık, çiftlik ile tarım ve termal turizmi birleştirecek 100 milyon dolarlık bir otel yatırımı yapacaklarını söylüyor. Ruhsatını aldıkları otelin inşaatına eylül ayında başlayacaklarını belirten Arzu Şentürk Salık, sözlerine şöyle devam ediyor: "Yaklaşık 20 özel taş villadan oluşacak otele gelenler termal kür almanın yanı sıra hem dinlenip hem çiftlik hayatını deneyimleyecek. Çiftliğimizde sebze-meyve toplayıp hayvan besleyip balık tutabilecekler. Tarım ve turizmi birleştirecek özel bir turizm konsepti sunacağız."



DR. VOLKMAR DENNER / BOSCH GROUP CEO'SU

"DİZEL İÇİN GELECEK VAR"

Dr. Volkmar Denner, Endüstri 4.0 ile önemli bir ülke başarı hikayesi yazan Almanya'nın en önemli şirketlerinden birinin başında. Bosch Group Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su olan Denner, 2012 yılından bu yana görevini sürdürüyor. Bu önemli pozisyona gelmesinde daha önce grubun araç içi cihazlar arası iletişim benzeri çözümlerinin geliştirilmesinde kilit rol oynaması da etkili olmuştu. Denner, CEO olarak da Bosch'un çok önemli yeniliklere ve icatlara imza atmasına liderlik ediyor.

2017'de Bosch Group, rekor satış geliri ve kazanç elde etti. Şirket, geçtiğimiz yıl 78,1 milyar Euro ciroya ulaştı. Bu, yaklaşık 1,2 milyar Euro farkla, önceki yıla oranla yüzde 6,8'lik hatta kur etkilerinin ayarlanmasının ardından yüzde 8,4'lük bir artış anlamına geliyor. Şirket kârlılıkta da çok önemli bir artış yakaladı ve FVÖK'ü 2016 yılına oranla yaklaşık yüzde 17'lik artışla 5,3 milyar Euro'ya yükseldi. Denner, 2017 yılındaki rekor sonuçların ardından 2018'de ciroda yüzde 2-3 artış hedefliyor.

Bu yıl Denner'in gündeminde iki önemli gelişme var. Bunlardan biri çığır açan yenilik olarak tanımladığı yeni dizel teknolojisi. Bu yeniliğin dizele yasakların konuşulduğu bir dönemde gelmesinin gündemi belirlediğini ifade eden Denner, teknolojinin neden çığır açıcı olduğunu şöyle anlatıyor: "Mühendislerimiz yeni dizel teknolojisiyle azot oksit (NOx) emisyonlarını yasal olarak izin verilen sınırın 10'da 1'i düzeyine indirdi. Ortalamada, geliştirilmiş teknolojiyle donatılan test araçları daha şimdiden kilometre başına 13 miligramdan az ya da 2020 yılından sonra izin verilecek olan 120 miligramdan çok daha az seviyede azot oksit yayıyor. Bu yenilikle birlikte artık dizel için gelecek var."

IOT'DEKİ POTANSİYEL

Denner'ın gündemindeki bir diğer önemli konu ise nesnelerin interneti (IoT). Hiçbir şirketin Bosch kadar çok sayıda IoT çözümü sunmadığına dikkat çeken Denner, "Bu çözümler, akıllı mobiliteye ek olarak ağa bağlı üretim yani Endüstri 4.0, akıllı şehir ve özellikle akıllı ev gibi etki alanlarını içeriyor" diyor. Bosch nüfus artışı, şehirleşme ve iklim değişikliği gibi temel zorluklara odaklanarak, bugüne kadar 170 ev içi IoT projesini uygulamaya başladı. 2017 yılında şirket, bir önceki yıla oranla yaklaşık yüzde 40'lık artışla 38 milyona yakın internet erişimli ürün sattı. Şirketin 25 binden fazla yazılım mühendisinden en az 4 bini IoT çözümleri geliştiriyor. Denner, bu alandaki potansiyeli de şöyle dile getiriyor: "Tüm ekosistemlerin dijitalleşmesinden kaynaklanan geleceğe yönelik çok sayıda olası iş gözlemliyoruz. Ev aletlerine yönelik en büyük ekosistem olan Home Connect, daha şimdiden 28 farklı şirket tarafından benimsendi. Home Connect uygulaması, kahve makinesinden çamaşır makinesine kadar her cihazı çalıştırmak için kullanılabiliyor."



BODRUM'U YÜKSEK YAŞAYIN!



BARBAROS VALLEY · BODRUM

RESIDENCES



Sera Group'un Yalıçiftlik, Barbaros Koyu'ndaki 2. lüks yaşam projesi Barbaros Valley, sizi yılın her günü Bodrum'u yüksek yaşamaya çağırıyor.

Bodrum Merkez'e 6 dakika uzaklıkta, Mavi turun başlangıç noktasındaki ve Kempinski Hotel Barbaros Bay'in yanı başındaki eşsiz konumu, Sessizlik havuzu, her odada deniz manzarası, sağlıklı yaşamı, Çocuklar için yelken kursu, açık hava sineması ve Barbaros Farm'ın çiftlik hayatıyla, 185-240 m^2'lik 2+1 ve 3+1'lerden oluşan 73 dubleks rezidans...











İstanbul Bebek Mah. Manolya Sokak No:30, 34342 Beşiktaş, İstanbul/Turkey
Bodrum Gerenkuyu Mevkii, Kızılağaç Koyu, Yalıçiftlik 48400 Bodrum/Turkey
T: +90 212 265 60 00 **M:** +90 539 290 60 99 **T:** +90 252 311 02 27
E: info@barbarosvalley.com **W:** www.barbarosvalley.com • www.barbarosresidences.com
barbarosvalleybodrum

SERA GROUP



CEMAL AKAR / TEMPO ÇAĞRI MERKEZİ CEO'SU

"ÖNEMLİ FIRSATLAR DOĞUYOR"

Tempo Çağrı Merkezi bundan tam 17 yıl önce Cemal Akar ve Kadri Önel tarafından kuruldu. İlk yıllarında ödemeli mobil hat kullanıcılarının çağrı merkezi üzerinden kredi yüklemelerine olanak sağlayan şirket, 2009'da çağrı merkezi olarak dış kaynak hizmeti vermek üzere yeniden yapılandı. 2011'de Türkiye'nin önde gelen telekomünikasyon operatörlerinden birinin müşteri ihalesini kazanması da şirketin büyümesinin önemli dönüm noktalarından biri oldu. 2013 yılında Japon Mitsui Co. Tempo Çağrı Merkezi'ne yatırımcı ortak olarak katıldı. İlerleyen yıllarda baştan sona süreç yönetimi, satış, müşteri hizmetleri, evrak teslimatı ve evrak yönetimi gibi alanlarda büyüdüklerini belirten Tempo Çağrı Merkezi CEO'su Cemal Akar, "Bugün geldiğimiz noktada ise ilgili iş süreçlerini uygulamanın ötesinde, bu süreçleri tasarlayan, ihtiyaç duyulan yazılımları yapan ve sürecin etkin bir şekilde çalışması için gerekli tüm unsurların entegrasyonunu sağlayan bir yapıya kavuştuk" diyor.



"DÜZENLİ YOGA YAPIYORUM"

Cemal Akar iş dışında spor yapmayı, seyahat etmeyi ve okumayı çok seviyor. Düzenli yoga yapıyor, hentbol oynuyor, bisiklete biniyor ve koşuyor. Seyahatlerinde de spor yapmayı tercih ettiğini belirten Akar, "Fırsat buldukça bizdeki Likya yolu gibi yürüyüş yollarını geziyorum. Son iki yıldır felsefeye merak saldım. Felsefe dışında psikoloji ve iş kitapları okuyorum" diyor.

Tempo Çağrı Merkezi sektördeki ilk 5 oyuncudan biri. Türkiye genelinde Afyonkarahisar, Şanlıurfa, Batman ve İstanbul'da 3 binden fazla çalışanı bulunuyor. Akar, telekomünikasyon, bankacılık, bilişim, perakende, sağlık ve kamu sektörlerinde 24 kurumsal müşteriye hizmet sunduklarını söylüyor.

Türkiye'deki çağrı merkezi sektörü 5,1 milyar TL'lik bir pazar. Yıllık büyüme hızı yüzde 7 olan sektörde 91 bin kişi istihdam ediliyor. Ancak diğer destek birimleri ve yönetici kadrolarıyla bu sayının 105 bin kişiye ulaştığı tahmin ediliyor. Sektörün gelecek potansiyeli ise büyük. Çünkü Türkiye, gelişmiş ülkelere kıyasla bu alanda henüz beklenen büyümeleri gerçekleştirebilmiş değil. Dijitalleşmenin de en çok çağrı merkezi sektörünü etkileyeceğine dikkat çeken Cemal Akar, "Bu durum bizim için önemli fırsatlar doğuruyor" diyor. Akar söz konusu fırsatların neler olabileceğini de şöyle paylaşıyor: "Sektörümüz birçok sektör gibi dijitalleşecek, birçok işlemin, self servis ve yapay zeka entegre edilmiş kanallar üzerinden gerçekleştirildiğine tanık olacağız. Dış kaynak şirketleri çözüm sunan yapılara dönüşecek. Değişim çok hızlı, her gün yeni araçlar ortaya çıkıyor, önemli olan optimum çözümü sunacak araçları entegre etme yetkinliği olacak."

Gelecek 5 yılda Tempo Çağrı Merkezi'nin hedefi, müşteri deneyimi yönetimi alanında dünyanın önde gelen şirketleri arasında olmak.



Nevzat

“Anneeee! Biraz daha oynayabilir miyim?”

90'lı yıllardan itibaren Türkiye'de çocuklarının futbolcu olmasını isteyen ailelerin sayısı giderek artarken bunun temel sebebi futbol ekonomisinin tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de büyümesiydi. Hatta bu nedenle çocuklar kendini tamamen futbola verebilmek için okullarını bile bıraktı. Yakın zamana dek Türk futbolcuları, yetenekleri kısıtlı olsa da yabancı sınırı nedeniyle iyi paralar kazandı. Bununla birlikte bilgisayar oyunlarına düşkün çocukların aileleri ise derslerinden geri kalır düşüncesiyle çocuklarının oyun oynamasını yasakladı, hatta bilgisayarlarını ortadan kaldırdılar. Pek çok ailede çocuklar bilgisayar oyunları nedeniyle ceza aldı ya da tam tersi ödül olarak bilgisayar oynayabildiler.

Oysa günümüzde, artık bilgisayar oyunlarında uzmanlaşmış ve bu işi meslek haline getiren gençler var. E-spor adı verilen bu yeni nesil oyunlar, uluslararası turnuvalar sayesinde giderek büyüyen bir ekonomi haline gelmeye başladı. Dota 2, LOL (League of Legends), CS: GO (Counter-Strike: Global Offensive) gibi oyunlar sayesinde milyonlarca dolar kazanan bilgisayar oyuncuları var. KuroKy lakabıyla tanınan Alman Kuro Takhasomi'nin bugüne kadar Dota 2 oyunuyla kazandığı para miktarı 3,6 milyon dolar. Dünya sıralamasında 2'nci durumda olan Miracle lakaplı Ürdünlü Amer Al-Barkawi 3,2 milyon dolar, UNiVeRsE lakaplı Amerikalı Saahil Arora ise 3 milyon dolar kazandı. Bu 3 isim de henüz 30 yaşında bile değil. Üstelik bu paralar sadece oyunlarda kazandıkları ödüller. E-spor takımları yer aldıkları lig ve turnuvalarda elde ettikleri başarılarla gelir sağlıyor. Ayrıca sponsorluk anlaşmalarıyla elde ettikleri gelirler var ve profesyonel oyuncuların aldıkları düzenli olarak maaşları da eklerseniz ortaya daha büyük rakamlar çıkacaktır.

E-SPORUN GELECEĞİ

“Bir bilgisayar oyunuyla bu kadar para kazanılır mı” diye sorabilirsiniz. Ancak final müsabakalarının 40 bin kişilik stadyumlarda yapıldığını ve internette yüz milyondan fazla kişinin izlediğini düşünürseniz, bu rakamlar hiç de şaşırtıcı değil. Aksine tüm dünyada giderek büyüyen bir sektör haline gelmeye başladı. Önemli şirketler bu takımlarla önemli rakamlarda sponsorluk anlaşmalarına imza atıyor, turnuvaların yapıldığı statlar ve spor salonları doluyor, takımlar arasında uluslararası transferler de yapılıyor ve oyuncular önemli maddi kazançlar sağlayabiliyor.

2020 yılında sektörün değerinin 5 milyar dolara ulaşması bekleniyor. Dünyada Güney Kore'nin öncülüğünü yaptığı e-sporun, bugün artık olimpiyatlarda bir branş haline gelip gelmemesi tartışılıyor. Türkiye'de de e-spor 2000 yılından bu yana küçük çapta başlayan ve giderek büyüyen bir alan haline geldi. Özellikle Beşiktaş, Galatasaray ve Fenerbahçe'nin de bu alana yatırım yapmaya başlamasıyla birlikte dikkatleri üzerine topladı. Türkiye'de kurulan e-spor liginde oynayan oyuncuların Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından lisanslandığını da belirtmem gerek.

Yapılan bir araştırmaya göre 33 milyondan fazla kişinin mobil, bilgisayar ve oyun konsollarında oyun oynadığı ülkemizde; 12 milyon kişi e-spordan haberdar, 3,5 milyonu ise sıkı takipçi. 2015 yılının başlarında Türkiye'nin ilk profesyonel e-spor ligi olan Şampiyonluk Ligi hayata geçirildi. Şu anda Türkiye'de profesyonel ligi olan tek e-spor oyunu League Of Legends. Türkiye'deki League of Legends oyuncularının ise yüzde 54'ü 15-20 yaş arası, yüzde 31'i ise 21-25 yaş arasında.

Teknoloji ve internet alanındaki gelişim, oyunların ulaşılabilirliğini ve çeşitliliğini artırırken dijital ve mobil oyun sektörünün giderek büyümesini sağlıyor. E-sporun ülkemizdeki ekonomisine bakınca bu alanda da olumlu gelişmelerin olduğunu, daha fazla yatırımcının ve markanın e-spora yöneldiğini ve pazar büyüyeceğini tahmin etmek zor değil.

TÜRKİYE'DEKİ GELİŞMELER

Türkiye'de e-spor hala Avrupa ve Uzak Doğu'nun çok daha gerisinde. Bununla birlikte Rusya'nın da önemli bir atak yaptığını söylemek lazım, çünkü en iyi oyuncular sıralamasına baktığımızda 2018 yılı listesinde ilk 4 sırada Rus oyuncular var. Bu durum aslında Türkiye'de e-sporun hala büyüme için çok

Aydın

Yemeksepeti CEO'su

önemli bir potansiyeli olduğunu gösteriyor. Özellikle 25 yaş altı genç nüfusta e-spora yönelik çok ciddi bir ilgi var ve şu anda bile ülkemizdeki izlenme oranlarına baktığımızda e-spor basketbolu geçerek futboldan sonra ikinci sırada.

Günümüzde yeni jenerasyon artan bir şekilde "geleneksel" sporlardan uzaklaşıp kimi zaman çok daha rekabetçi kimi zaman çok daha heyecanlı olabilen oyunların profesyonel dünyasına adım atıyor. Ödül havuzu 20 milyon dolara kadar yükselebilen, Dünya Şampiyonası ismiyle düzenlenen büyük turnuvalarda anlık seyirci sayısı yüz milyonlara yaklaşırken hem küresel hem dijital hem de dinamik ve genç bir kitle e-spor ile yatıp kalkıyor.

Ülke olarak başarılı oyuncularımız ve takımlarımız bulunuyor. Hatta 2015 yılında Counter Strike'ta dünya şampiyonu olmayı başardık. Bu tür başarıların ülkemizde oyunlar hakkında ortaya çıkan ve pek de aslı olmayan haberlerden kaynaklanan olumsuz tepkileri engelleyeceğini umuyorum.

Bununla birlikte tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de profesyonel yatırımcıların desteğiyle takımlar kuruluyor ya da kurulmuş takımlara yatırımlar yapılıyor. Aslında markalar ve girişimciler yatırım yaptıkça farkındalık ve ulaşılan kitle artıyor. Ulaşılan kitle arttıkça tekrardan markalara fayda sağlanıyor ve bu döngüde sektör büyüyor. Sektör büyüyünce de kazanılan paralar artıyor, ödüller artıyor ve bu sporun takipçileri daha büyük bir heyecana tanıklık ediyorlar. Bu da tabii ki sektörün gelişmesini sağlıyor.

İşin donanım kısmında bilgisayar üreticileri, ekran kartı üreticileri, internet sağlayıcıları da önemli bir fayda sağlıyor.

EĞLENCE AYAĞI DA ÖNEMLİ

Öte yandan bir de işin eğlence sektörü ayağı var. E-spor medya kuruluşlarının da dikkatini çekmeye başlamış durumda ve pek çok ülkede e-spor maçlarını yayınlayan kanallar var. Dünyaca ünlü spor kanalı ESPN e-spor için ayrı bir kanal açtı ve BBC, TBC gibi uluslararası televizyon yayıncıları da bu işe el attı. Ayrıca e-spor müsabakalarına katılan profesyonel oyuncular Twitch, YouTube gibi platformlarda kanallar açarak milyonlarca izleyiciye yayın yaparak gelir elde edebiliyor.

E-spor sektörü bu anlamda bir süredir beni heyecanlandıran bir alan. Özellikle son 3-4 yıldır genç bir kesimin hayatının parçası haline gelmiş durumda. Böyle bir sektörü göz ardı etmek imkansız. Bugüne kadar birçok farklı alanda yaptığım yatırımların ortak bir noktası var: Hangi sektörde faaliyet gösteriyor olursa olsun, mutlaka teknolojiyi iş modelinin içine adapte edebilmiş olmaları.

Uzun bir süre e-spor sektörü ve oyuncularını gözlemledikten sonra BAU SuperMassive takımına yatırım yapmak üzere gerekli adımları attık. BAU SuperMassive aynı zamanda uzun zamandır bu işe yatırım yapıyor. Hedef kitlesi olan gençlerle çok iyi bir diyalog kurmayı başardılar. Her zaman genç girişimcileri destekleyen biri olarak gençlerle böylesine bağı olan bir takımın içerisinde yer almak oldukça keyif verici. BAU SuperMassive, 2016 TLC Kış Şampiyonluğu, 2016 IWCI Şampiyonluğunu kazanmış, 2016 Dünya Şampiyonası'nda 6'ncı sırada yer almış, 2017 Kış Mevsimi-KMF Şampiyonu olan bir takım. Türkiye'de 5 defa final oynayarak bunların üçünde şampiyon oldu. Ülkemizde ve global arenada böylesine büyük başarılara imza atmış bir takımın bir üyesi olmaktan gurur duyuyorum.

Sevdiği işi yaparak para kazanmak her insanın hayali. Profesyonel oyuncular bu hayali başaran insanlar arasında yer alıyor. Futbol alanında yöneticilik yapmış, genç futbolcuları ve ailelerini yakından tanıyan biri olarak şunu söyleyebilirim ki bilgisayar oyunları artık gençler için bir kariyer alanı. Oyunu tasarlamak ve programlamak uzun bir süredir bir kariyer olanağıyken, artık e-spor bu sektörün en önemli ayağı haline geldi. Uzun bir süre çocuklarımıza eğitimlerini aksatacağı gerekçesiyle bilgisayar oyunu oynamayı yasakladık. Ama artık ailelerin de çocuklarını bilgisayar oyunu oynamak konusunda özel bir kariyere yönlendirmeye başladıkları zamanı yaşıyoruz. Sadece oyuncu olarak değil, sunucu, yayıncı, yorumcu, analiz uzmanı, koç gibi yepyeni kariyer alanları da var.

Yakın bir gelecekte, profesyonel e-spor oyuncularının futbolculardan daha ünlü olduğunu göreceğiz. Yatırımcılar için de Türkiye'de çok önemli bir potansiyel mevcut. Eğer yatırım yapacak bir alan arıyorsanız e-spor bunun için çok iyi bir fırsat.

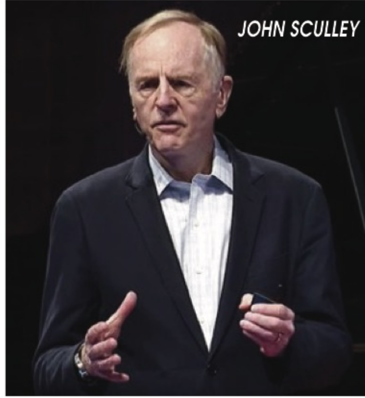
O zaman…

Oyun başlasın! C



M. RAUF ATEŞ
rates@capital.com.tr

"10x çözüm" formülüyle gelen başarı



Apple'ın eski CEO'su John Sculley'in "Moonshot" adlı kitabını almıştım, ancak uzun süredir bakamamıştım. Sculley, kitabında özetle günümüzün yükselen teknolojileri (büyük veri, bulut, kablosuz teknoloji ve sensörler) sayesinde artık "milyar dolarlık" dolarlık şirketler yaratmanın geçmişe göre daha kolay olduğuna dikkat çekiyor ve ardından şu örneği veriyor: "Ben Pepsi'deyken Mountain Dew adlı markayı başarılı bir marka haline getirmemiz tam 5 yılımızı almıştı. Oysa artık öyle değil. Çinli cep telefonu üreticisi Xiaomi, 2010 yılında kuruldu. 2012'de 7 milyon, 2013'te 18 milyon cep telefonu sattı. Sadece 4 yıllık yaşamı sonunda şirketin değeri 10 milyar doları aştı."

Ancak milyar dolarlık şirketler yaratmak için de tüketiciyi odağa alan stratejiler geliştirmek gerektiğinin altını çiziyor. "İyi olmak" değil, "çok iyi" olmak gerektiğini paylaşıyor. Bu görüşünü de dikkat çekici bir örnekle ortaya koyuyor:

"Google'un kurucularından Larry Page, çalışanlarından '10x Çözüm' bulmalarını isterdi. Yani rakiplerden "10 kat daha" iyi müşteriye yanıt vermeleri talep ederdi. Bunun bir başka anlamı da çalışanların, işlerini gelecekte bugün yaptıklarından 10 kat daha iyi yapmasıydı.

Çoğu zaman bu '10x' formülü, 'En iyi müşteri deneyimi' ile diğer faktörlerin bir kombinasyonu olarak görülürdü. Bu kombinasyon yıkıcı fiyat, ürün ve hizmet dağıtımında farklı yöntemler içeriyordu. Daha hızlı, daha ucuz ve daha uygun farklı bir yaklaşım Google'ın formülünün ana unsurlarıydı.

Formül Larry Page'e ait ama benzer bir yöntemi Jeff Bezos da uyguladı. Ne zaman ki satış ve dağıtımda daha iyi bir yol olduğunu düşündü, Amazon'u öyle yarattı. Gelecek yıllarda da '10x' yöntemini izleyen yeni büyük işler göreceğiz.

Müşteriyi tatmin etmek yeter mi?

"Yarın sabah uyandıktan sonra mutlaka aynanın karşısına geçeceksiniz. Elinize bir ruj ya da benzeri bir şey alın ve aynaya sadece şunu yazın: 'Müşterimi memnun et.'

Bu cümlenin ardından da şunu ilave etti: Bakın müşterinizi tatmin edin demiyorum, müşterinizi memnun edin, keyif almasını sağlayın, unutulmaz bir deneyim yaşatın."

Bu konuşmayı Berkshire'ı milyarlarca dolarlık dev bir gruba dönüştüren Warren Buffet 5-6 yıl önce bir grup kadın girişimciye yapmıştı. Son dönemde restorandan finansa, perakendeden iletişime yaşadığımız sorunlar üzerine Warren Buffet'in bu konuşması aklıma geldi ve paylaşmak istedim. Milyonlarca dolar yatırım yapan şirketler, "mutlu deneyim" yerine, sadece işi yapmak, yemekse yemek servisi yapmakla yetiniyor. Yemeğin kalitesi, bekleme süresi, beklenen lezzeti ve müşterinin iyi dileklerle ayrılmasına pek önem vermiyorlar.

KARIN DOYURMAK YETMİYOR!

Oysa bir restorana sadece "karın doyurmak", bir otele "geceyi geçirmek", bir operatörü "konuşmak" için tercih etmiyoruz. Daha fazlasına ihtiyaç var. O nedenle Warren Buffet, önerisini şöyle tamamlıyor:

"Müşterisini mutlu/memnun eden bir şirketin görünmeyen, müşterilerden oluşan satış ordusu vardır. Siz onları görmez, maaş ödemezsiniz. Ancak, onlar sizin için diğer insanlarla konuşur, sizin gönüllü satış elemanınız gibi çalışırlar. 5 yıl önce bir araba almıştım. Ne kadar ödediğimi değil, orada nasıl bir deneyim yaşadığımı hatırlıyorum."

Çok çalışacaksın, ölmeye vaktin olmayacak

Televizyondaki sesi duyduğunda, elindeki telefonu bıraktı, ekrana odaklandı. Konuşan ünlü yazar Yaşar Kemal'di. Söyleşi yapan sunucu şunu soruyordu: "Çok çalışıyor, sürekli yeni bir şeyler yazıyorsunuz. Üstelik bunu yıllardır yapıyorsunuz. Peki hiç yorulmuyor musunuz?"

Efsane yazarın verdiği yanıt, onu çok etkilemiş, hep kulağında olmuştu:

"O kadar çok çalışacaksın ki ölmeye vaktin olmayacak."

Yaşar Kemal'in etkilediği bu iş insanı Mudo'nun yaratıcısı Mustafa Taviloğlu idi. Bu hikayeyi kendisiyle yaptığım bir oturumda dinlemiştim. O da efsane yazar gibi bir yol izlemiş, hep çok çalışmış. Üstelik çocuk denecek yaşlarda başlamış.



GİRİŞİMCİNİN KULAĞINDAKİ ÖĞÜT

Ben Mudo'nun çok çalıştığına tanık olanlardanım. Son yıllarına tanık oldum ama iş hayatının ilk yıllarını pek bilmiyordum. Özellikle "çok çalışmaya" başladığı dönemleri anlatmasını rica ettim. Birkaç önemli anekdotunu paylaştı:

"Benim hayalim hep denizci olmaktı. Şişli Terakki Lisesi'nde yatılı okudum. Ondan sonra tek hayalim armatör olmaktı. O dönemde biz Türkiye'de 3-4 armatör aileden biriydik. Fakat annem buna çok karşı çıktı. 'Denizcinin parası pul, karısı dul olur' derdi. Ben de tesadüfen perakendeci oldum. İlk paramı ellerimle kazandım. Ancak aslında ben kazanmıyormuşum da dedem veriyormuş, onlar da bana veriyormuş. Yazları çalışmayı çok severdim, karpuzlar kamyonla gelirdi, onları atıp tutmayı çok severdim. Ben bu işi yaptım ama parayı dedem vermiş, onlar da bana vermişti. Bir ara balık sattım, sinema büfesinde çalıştım.

HEP YENİ İŞLER KOVALADI

Sonra İktisadi Ticari İlimler Akademisi'nde okurken hem Amerikalıların ev eşyalarını satın alıyordum hem de okuyordum. Bir liste oluyordu, 6 ay sonra evi bırakacaklar diye ben de takip edip alıyor ve aldığım gibi de birine devrediyordum.

Onlar Amerika'dan gelirken kendi eşyalarını getiriyorlardı ya da getirtiyorlardı, ben de onların bu eşyalarını satın alıyordum. İlk işim bu oldu. Amerikan pazarı ve plak alım satımı."

Taviloğlu'nun iş hikayesi bununla bitmedi. Gemilerden çakmak alıp sattı. Sonra saç fırçaları satışına girdi. Ardından karşısına yerleşik bir dükkan açma teklifi geldi. Yeni Melek Sineması'nın karşısındaki pasajda bugünkü işinin temelini attı. Ama hep çok çalışarak, Yaşar Kemal'in o konuşmasındaki yolu izleyerek…

Aile şirketi bireyleri bu kulübe mutlaka katılın

Türkiye'nin önde gelen ailelerinin genç bireylerini buluşturduğum NextGenClub'a ilgi artıyor. Biliyorsunuz bu oluşumda, Türkiye'nin büyük gruplarının yanı sıra Anadolu'nun aile şirketlerinin bireylerini bir araya getiriyorum. Yakında yeni projeleri sizlerle paylaşacağım. Bu konudaki en yeni haberim ise www.nextgenclub.net adlı site olacak. Yayına başladı. Sizlerin görüş ve önerilerini bekliyorum. Ayrıca eğer aile şirketi bireyiyseniz lütfen bana yazın.

● YASEMİN ERDOĞAN yerdogan@capital.com.tr

Konutta satışlar artıyor mu?

Konut piyasasını canlandırmak için kredi faizlerinin yüzde 1'in altına indirilmesi özel sektörü de harekete geçirdi. Bankaların "faiz indirim" kararını duyurmasından sonra bir hamle de gayrimenkul sektörünün çatı örgütlerinden geldi. Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Derneği, İstanbul İnşaatçılar Derneği (İNDER) ve Konut Geliştiricileri ve Yatırımcıları Derneği (KONUTDER), 15 Mayıs itibarıyla konut fiyatlarının yüzde 20 düşürüldüğünü açıkladı. Söz konusu indirim, 15 Haziran'a kadar geçerli olacak. Peki atılan bu adımlar beklenen ivmeyi getirecek mi? Tüketicinin ilgisi nasıl? Merak edilenleri, DAP Holding Yönetim Kurulu Başkanı **ZİYA YILMAZ**'a sorduk. Ziya Yılmaz, gerek kamu gerekse sektör oyuncuları tarafından atılan adımları olumlu buluyor. Teşvikler ve kampanyalar sayesinde 2018 yılının 1,5 milyon adetlik satışla kapanabileceğini söyleyen Yılmaz, "Tüketiciler, sağlanan kolaylıklardan faydalanmayı tercih ediyor. Bu hareketlenme de her ay satış rakamlarına olumlu biçimde yansıyor" diyor. Yılmaz ile sektördeki son durumu, dövizdeki artışın etkilerini ve pazardaki fırsatları konuştuk:



1 Konut pazarına dair son büyüme verileri nedir? 2018 sektörünüz açısından nasıl geçiyor?

Türkiye'de konut satışları, her ay TÜİK tarafından açıklanıyor. Son verilere göre Mart ayında 110 bin 905 adet konut satışı gerçekleştirildi. İlk üç aydaki satışlara baktığımızda ve Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Derneği (GYODER), İstanbul İnşaatçılar Derneği (İNDER), Konut Geliştiricileri ve Yatırımcıları Derneği (KONUTDER) tarafından başlatılan kampanyayı da göz önüne alırsak, sektörümüzün yılın ilk yarısını geçen yıla oranla daha iyi kapatacağına inanıyorum.

2 Yıl sonunda pazarın toplam büyüklüğü ne olur?

Geçtiğimiz yıl toplam 1,4 milyon adet konut satışı gerçekleşti. Bu yıl, hükümetimizin sektöre yönelik teşvikleri, sivil toplum kuruluşlarının attığı adımlar ve sektör oyuncularının da taşın altına ellerini koymalarıyla yıl sonunda 1,5 milyon adetlik satış oranına ulaşabiliriz.

3 Son dönemde markalı konut pazarında indirim kampanyaları başladı. İstenen canlılık sağlandı mı?

Sektör olarak ülke ekonomisine katma değer sağlamak amacıyla dönem dönem kampanyalar gerçekleştirili-



Verilen teşvikler ve sektör oyuncularının taşın altına ellerini koymalarıyla yıl sonunda 1,5 MİLYON ADETLİK satışa ulaşabiliriz.



yor. Tüketiciler, sağlanan kolaylıklardan faydalanmayı tercih ediyor. Bu hareketlenme de her ay, satış rakamlarına yansıyor.

4 Markalı konut pazarının müşteri profili nasıl?

Artık tüketici, nerede ve nasıl bir projede oturmak istediğini bilen yapıya sahip. Oturumcu olarak tabir ettiğimiz tüketiciler, ince eleyip sık dokuduktan sonra satın alacağı projeye karar veriyor. Bu kesim için projenizin hem fiyat avantajı hem sosyal hayata olan yakınlığı ve projenizin kalitesi öne çıkıyor. Yatırımcılar ise daha farklı bir bakış açısına sahip. Onlar gelişen veya gelişime açık bölgeleri tercih ediyor. Gayrimenkul, dünyada her dönem değeri artan ve kazandıran bir finans aracı olmuştur. Dolayısıyla ister oturumcu ister yatırımcı olsun, her zaman için kazanan tüketicidir.

5 2017'de konutların yüzde kaçı yabancıya satıldı? 2018'de yabancıya satışlar nasıl?

Geçtiğimiz yıl, 2016 yılına göre yüzde 22,2 artışla yabancılara 22 bin 234 adet konut satıldı. Bu satışın en büyük payı 3 bin 805 adetle Iraklılara ait. Iraklıları Suudiler, Kuveytliler ve Ruslar takip etti. Bu yılın ilk çeyreğinde yabancılara toplam 5 bin 298 adet konut satışı gerçekleştirildi.

6 Yıllar itibarıyla yabancıya satış nasıl bir ivme gösterdi?

Burada önemli olan Türkiye'nin yurt dışındaki tanıtımı ve yabancılara sağlanan imkanlar. Her iki konuda da son iki yılda ciddi adımlar atıldığını söyleyebiliriz. Dolayısıyla gerek KDV indirimi gerekse Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olma yolundaki adımlar, yabancılara olan satışı artıracaktır.

7 Pazarda büyüme fırsatları nerede?

Öncelikle İstanbul'da on binlerce bina, kentsel dönüşümü bekliyor.

Konut satışı en yüksek 10 il
(2013-2017)

		2013	2017
1	İstanbul	234.789	238.383
2	Ankara	137.773	150.561
3	İzmir	72.421	84.184
4	Antalya	59.478	60.273
5	Bursa	40.894	56.192
6	Kocaeli	28.512	38.898
7	Mersin	32.393	36.540
8	Aydın	24.124	35.033
9	Konya	27.724	34.750
10	Tekirdağ	28.959	33.144
	Türkiye	1.157.190	1.409.314

Kaynak: Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü (TKGM)

İstanbul'a güveniyorum. İstanbul, ucu bucağı olmayan bir pazar. Ancak Ankara, İzmir, Antalya gibi ülkemizin önde gelen ve üst yapısının değişim ihtiyacı duyan şehirleri de bu pazarın önemli bir parçası. Dolayısıyla doğru zamanda doğru yerde talebe uygun projeler, mevcut pazarı her zaman için büyütecektir.

8 Dövizdeki artış konut üretimini nasıl etkiliyor? Maliyetler ne kadar arttı?

Üretimdeki en önemli maliyet, arsa fiyatları. Arsa fiyatlarının ardından dövizle ithal edilen ürünler geliyor. Döviz bir yana, ülkemizde arsa maliyetlerindeki artış düzenlenmeli. Yoksa dönemsel olarak yaşanan fiyat artışları kaçınılmaz olacaktır.

9 Dövizdeki artış, konut fiyatlarına nasıl yansıyor? Satışlara etkisi ne oldu?

Döviz fiyatları artarken diğer taraftan da hem hükümet hem sektör oyuncuları tarafından adımlar atılarak tüketicilerin ev sahibi olması yolunda fırsatlar sunuluyor. Burada önemli olan tüketicilerin yatırım yapmasını sağlayabilecek bir denge noktasını bulabilmek. Satışlara bakıldığında da dengeyi sağladığımızı görüyorum.

10 Son yıllarda oluşan konuttaki stok durumunu nasıl yorumluyorsunuz?

Arz - talep dengesine bakıldığında stok olması, kaçınılmaz bir durum. Ancak önemli olan mevcut stoku eritebilecek ve tüketiciyi ev sahibi yapabilecek adımların atılmasıdır. Bu çerçevede 15 Temmuz sonrasında ülke ekonomisi adına ciddi kazanımlar sağlayan hem bürokratik hem de sektörel adımlar atıldı. Biz de DAP Holding olarak bu adımları atan markalar arasındaki yerimizi aldık ve son iki yılda 4 bin 600 konutun teslimini gerçekleştirip 2017 yılını 1 milyar 100 milyon TL ciroyla kapattık. Ülkemize güveniyor, sahip olduğumuz güçlü finansmanla yatırımlarımıza devam etmek istiyoruz. Şirket olarak stok sayımızın oldukça az olduğunu söyleyebilirim. Çünkü hızlı bir satış grafiğimiz bulunuyor. Genellikle ön talep döneminde ve ilk kampanya sürecinde projelerimizin yüzde 70-80 kadarını alıcıyla buluşturmayı başarıyoruz.



PHILIP KOTLER

Dijital yurttaşlar için yeni bir MBA modeli

2000 yılından sonra doğanlar bilgisayarlar, internet, sosyal ve dijital medya konusunda oldukça deneyimli. Biz onlara dijital yurttaşlar diyoruz. Onlar iPad ve cep telefonlarının başında saatlerce zaman harcıyor. Çevrimiçindeki ürün değerlendirmelerine bakarak ve farklı ürünlerle markalar hakkında arkadaşlarına kendi deneyimlerini sorarak çok daha zekice alışveriş yapıyorlar. Ayrıca arkadaşları için içerik yayıncısı ve dağıtımcısı olmayı da tercih edebiliyor ve hatta çok sayıda fanatiğe ve takipçiye bile sahip olabiliyorlar.

Biz bu dijital yurttaşlara "Y Kuşağı" diyoruz. Onların iş, aile ve sorumluluk konularında anne ve babalarından çok daha farklı fikirleri var. Kendilerini tatmin edecek işler arıyorlar. Yeterince vakit ayırabilecekleri bir aile kurmak istiyorlar. Reklam bombardımanlarından etkilenme şansları hiç yok ama arkadaşlarına ve güvenilir yeni kaynaklara kulak veriyorlar. Bu yüzden pazarlamacılar onların arzularını ve ihtiyaçlarını karşılamak istediklerinde bu kuşağın inançlarına ve değerlerine çok saygılı yaklaşmalı.

PepsiCO'nun CEO'su Indra Nooyi birkaç ay önce MBA programlarını "çağdışı" olarak yaftalayarak üniversitelerin artık yeni bir öğrenme modeline geçmeleri gerektiğini öne sürdü. Bu modelde her dönem beş veya altı örnek vaka inceleniyor, her örnek vakaya bir veya iki hafta boyunca odaklanılıyor. Bu sayede öğrenciler gerçekten vakanın kendine has yönlerini, ekonomik özelliklerini, siyasi taraflarını ve çevresel etkilerini anlama fırsatı yakalıyorlar.

MBA programlarının güncellenmesi ve yeniden tasarlanmasının gerekliliği konusunda benim de en ufak bir şüphem. Bugün artık bir sınıfta oturmaya ve zaten çevrimiçinden bulabileceğiniz dersleri dinlemeye hiç gerek yok. Öğretim yöntemlerinin daha deneyimsel olmaları şart. Sınıflarda simülasyon yazılımları kullanılmalı ve gerçek dünyanın ne kadar dinamik olabileceğinin kavranması için öğrenciler takımlar halinde birbirleriyle yarışmalılar. Öğrenciler vakitlerini projeler yapmaya, sahada çalışmaya ve danışmanlık almaya harcamalılar. Onların özellikle inovasyon yapmaya ve farklı sunumlar tasarlamaya zaman harcamaları gerekir.

Ben burada Indra'dan bir adım daha ileri gideceğim. Bana göre çok sayıda iş vakasının üzerinden geçmek (Harvard modeli) az sayıda vakayı derinlemesine incelemekten çok daha iyidir. Zira öğrencilerin bir işe girdiklerinde gerçek dünyadaki meydan okumaları derinlemesine araştırmaları için yığınla vakitleri olacak. C

"Pazarlama mal ve hizmetlerden daha fazlasını kapsar"

M.I.T'ye gittiğimde hemen Paul Samuelson ve Robert Solow'dan Keynesci ekonomi dersi almıştım. O zamanlar kesinlikle hükümetlerin resesyon dönemlerinde istihdam yaratmak için altyapı yatırımlarına olan harcamaları ve sosyal yardımları artırarak ekonomiye destek çıkmaları gerektiğine inanıyordum.

Piyasaların aslında nasıl çalıştığını araştırmak istediğimden sonra pazarlama bölümüne geçtim. Tüketicilerin ve üreticilerin daima tam bilgilendirilmiş olarak kârlarını maksimum kılacak şekilde rasyonel kararlar aldıklarını söyleyen klasik ekonomi teorisini hiçbir zaman kabul etmedim. Ben ekonomistlerde tüketicilerin, üreticilerin ve dağıtıcıların nasıl karar aldıkları konusunda daha davranışsal bir kavrayış olmasını beklerdim. Pazarlama bugün rasyonel karar vermeye meydan okuyor ve piyasa aktörlerinin bu kararları nasıl aldıklarını araştırmayı tercih ediyor. Pazarlama artık 100 yaşında ama halen piyasaların aslında nasıl işlediğinin teorisi olan davranışsal ekonomiyle yeterince ilgilenmiyor.

Pazarlama teorisini mallar ve hizmetlerden daha fazlasını kapsayacak şekilde genişleten bir akım başlattım. Müzeler bugün ziyaretçi çekebilmek ve hayırseverlerden bağış toplayabilmek için pazarlamaya başvuruyor. Şehirler daha çok turist çekebilmek ve kongreler düzenleyebilmek için pazarlamadan medet umuyor. Sonunda ben de Müze Pazarlaması ve Ayakta Durma Yeri: Performans Sanatları Pazarlaması, Pazarlama Yerleri, Ulusların Pazarlanması, Güçlü Cemaatler Oluşturma gibi isimlerle çeşitli kitaplar yazdım.



AYÇE TARCAN AKSAKAL aaksakal@capital.com.tr

"İhracatı artıracağız"

İki aşamalı büyüme hedeflerinin olduğunu söyleyen Teksüt Yönetim Kurulu Üyesi Arda Aksaray, "Yurt içinde ve dışında penetrasyonumuzu artırmak istiyoruz" diyor.

Teksüt, Türkiye'nin önde gelen süt ve süt ürünleri üreticilerinden. 62 yıl önce Balıkesir Gönen'de kurulan şirket, hızla artan ihracatı ve markalaşma yatırımlarıyla 3 yıl önce Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu arasına girmeyi başardı. Bugün ikinci ve üçüncü kuşağın birlikte yönettiği şirkette hedef ihracatı geliştirmek. Şirketin üçüncü kuşağı ve yönetim kurulu üyesi Arda Aksaray, bu yıl yüzde 20 seviyesinde büyümeyi hedeflediklerini belirterek, iki aşamadan oluşan büyüme planlarını şöyle anlatıyor:

BÜYÜME HEDEFİ YÜZDE 20
"Günde 550 ton süt işleyerek beyaz peynirden yoğurda 8 kategoride 40'ı aşkın ürün üretiyoruz. 2016'yı yüzde 15, 2017'yi yüzde 25 büyümeyle tamamladık. Bu yıl da en az yüzde 20 büyüme hedefi koyduk.

İKİ AŞAMALI STRATEJİ
İki ana hat üzerinden büyümemizi sürdürmek istiyoruz. Öncelikle yurt içinde penetrasyonumuzu geliştirmek, ürünlerimizin yer aldığı perakende noktalarını artırmak istiyoruz. İkinci olarak 1990'lı yılların ortalarında başladığımız ihracatımızı geliştirmeyi hedefliyoruz. ABD pazarı dahil ihracat yaptığımız ülke sayısını 9'dan 14'e çıkardık. Önümüzdeki dönemde ihracatımızı artırmak için çalışmaya devam edeceğiz."



REKABET YOĞUN

"Süt ve süt ürünleri sektörü çok yoğun rekabete karşın büyümesini sürdürüyor. 2010'da 10 milyon ton olan üretim 19 milyon tona yükseldi. Ancak en önemlisi sektör olarak ihracat yapabilir hale geldik."

BALKANLARA YATIRIM İÇİN ORTAK GİRİŞİM

Bursa'da vergi rekortmenleri arasında üçüncü sırada yer alan avukat **Erol Kılıkçıer**'in başkanlığını yaptığı Rumeli kökenli girişimcileri bir araya getiren Rumelisiad, Balkanlara yatırım yapmak için Rumelisiad Girişim adında şirket kurdu. Bu girişimle Balkan ülkelerine yatırım yapmayı hedefleyen Anadolu'daki girişimcilere destek olacaklarını söyleyen Kılıkçıer, şöyle konuşuyor:



1,5 MİLYAR DOLAR HACİM "Üyelerimizin bir kısmı Balkan ülkelerinde doğan, daha sonrasında Türkiye'ye göç etmiş kişilerden oluşuyor. Bir kısmı da köken itibarıyla Rumelili. Sanayinin hemen her alanında 300'ün üzerinde üyemiz var. Üyelerimizin 1,5 milyar dolar ticaret hacmi ve 50 bin kişilik de istihdamı söz konusu.

GİRİŞİM PLATFORMU 3,5 milyon lira sermayeyle kurduğumuz Rumelisiad Girişim ile ithal ettiğimiz ve halen dışa bağımlı olduğumuz bir ürünü, yerli ve milli olarak üretmeyi planlıyoruz. Bu vizyon ile Balkanlar'da üyelerimizden 30'a yakın şirketin yatırımları var.

FIRSATLAR ÇOK Balkan ülkelerinde tarımdan sanayiye kadar pek çok fırsat söz konusu. Balkanlar'da önemli yatırım planlamalarımız bulunuyor. Türkiye'den Balkanlara yatırım yapan firmalara da yol açıcı destekler sağlıyoruz."

Başkanın ajandasında ne var?

"Yeni rekorlar bekliyoruz"

Bursa, 2017'de ihracatta 14 milyar doların üzerine çıkarak bugüne kadarki en yüksek yıllık ihracat performansını yakaladı. **Bursa Ticaret ve Sanayi Odası (BTSO) Başkanı İbrahim Burkay**, Avrupa ülkelerindeki ekonomik toparlanmayla yeni ihracat rekorları kırabileceklerini belirterek yeni dönem ajandasını şöyle anlatıyor:

"KRİZİN ETKİSİ AZALDI"

"Küresel ekonomik krizin etkilerinin azaldığı bir dönemdeyiz. En önemli ihraç pazarlarımız arasında bulunan Avrupa Birliği ülkelerinde yaşanan toparlanma ve yılın ilk 4 ayındaki veriler, ihracatta yeni rekorlar için beklentilerimizi artırıyor. Bu yılın ilk 4 ayında 5 milyar dolara yakın ihracat gerçekleştirdik.

İHRACAT YÜZDE 10 ARTTI

Geçtiğimiz yılın aynı dönemine kıyasla ihracatımızda yüzde 10'luk bir artış var. İhracatımızı yıl sonunda 15 milyar doların üzerine taşımayı hedefliyoruz. İhracatçı sayısını artırmak en önemli önceliklerimiz arasında yer alıyor. Oda olarak ihracatı geliştirmeye yönelik projelerimiz sayesinde 5 yıl önce 3 bin 700 olan ihracatçı firma sayımız, 2017'de 4 bin 600'ü aştı.

25 MİLYAR DOLARLIK PROJE

75 milyar dolar ihracat hedefiyle çalışmalarımıza devam ediyoruz. İhracatımızı yüksek teknolojili üretim odaklı yeni projelerle büyütmek zorunda olduğumuzun bilincindeyiz. Yüksek Teknoloji Organize Sanayi Bölgesi TEKNOSAB'ı, 25 milyar dolar yatırımla hayata geçiriyoruz. Ülke ekonomisine tek başına 40 milyar dolar katkı sağlayacak TEKNOSAB, kilogram başı ihracat değerimizi de 4 dolardan 8 dolar seviyesine taşıyacak."



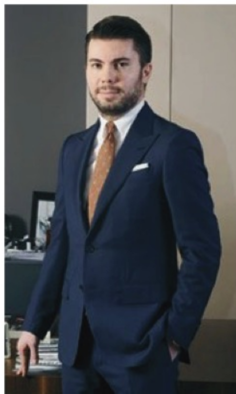
2018 hedefi 15 milyar dolar



Kaynak: BTSO (*): Beklenti

ÇORUMLU SANAYİCİ RAKİPLERİNİ NASIL GEÇTİ?

Değirmen makineleri alanında dünyanın lider firmaları arasında yer alan Alapala Grubu, Çorum'un önde gelen sanayi kuruluşları arasında yer alıyor. Ekonomist Dergisi'nin düzenlediği Anadolu Markaları'nda "Büyük şirketler İmalat Kategorisi"nde birincilik ödülü alan grubun CEO'su **Görkem Alapala**, geçen yıl devreye aldıkları ikinci fabrikayla kapasiteyi iki katına çıkardıklarını belirterek, yerli ve yabancı rakiplerini geride bırakmalarını sağlayan stratejilerini şöyle anlatıyor:



AKILLI SİSTEMLER

"Değirmen teknolojileri sektörü niş olmasına rağmen rekabetin yoğun olduğu bir sektör. Geçen yıl, devreye aldığımız 50 bin metrekarelik yeni fabrikamızla kapasitemizi iki katına çıkardık. Otomasyona ağırlık verdik, akıllı sistemler üzerine çalışmalar yaptık ve daha hijyenik, yüksek teknolojili fabrikalarda üretilecek gıda için çalıştık.

"AR-GE VE TASARIMA YÖNELDİK"

İsviçreli, İtalyan ve Alman rakiplerimizin karşısında farklılaşmak için AR-GE ve tasarıma daha fazla yoğunlaştık ve meyvelerini ödüllerle topluyoruz. İşlevselliğin, hijyenin ve teknolojinin en üst düzeyde tutulduğu makinelerimiz tasarımlarıyla da diğerlerinden hemen ayrılıyor."

wilder
GREEN, DEEPER BLUE,
simply MARVY

marvy time



HIZ YERİNE KÂRLILIK

"DÜNYAYA BAKTIĞIMIZDA JEOPOLİTİK VE SİYASİ gelişmeler küresel çapta belirsizlik üretmeye devam etse de 2017'nin tekrar büyüme trendine girilen bir dönem olduğunu görüyoruz. Dünya ekonomisi 2017'de son 10 yılın en yüksek büyüme hızına ulaştı. Dünyadaki büyüme trendinin ülkemize olumlu yansıması 2017'deki sevindirici gelişmelerden oldu. Üçüncü çeyrekte yüzde 11,1 ile son 6 yılın en hızlı büyümesini elde ettik. OECD ülkeleri içinde en hızlı büyümeyi yakaladık."

Bu sözler Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı'ya ait.

Sabancı'nın da dikkat çektiği gibi, 2017 hem dünya hem Türkiye ekonomisi için büyüme anlamında beklentilerin üzerine çıkıldığı bir yıldı. Ekonomi artan makro ekonomik dengesizliklere rağmen yüzde 7,4'lük oranla güçlü bir büyüme kaydetti. İçeride büyümenin en büyük tetikleyicisi Kredi Garanti Fonu uygulaması başta olmak üzere ekonomik faaliyeti desteklemeyi hedefleyen teşvikler oldu.

Bu yıl da Türkiye ekonomisindeki büyümenin yüzde 5,5 olması bekleniyor. Ekonomiden Sorumlu Başbakan Yardımcısı Mehmet Şimşek, 2018'de Türkiye'nin yüzde 5,5 büyüyeceğini söyleyerek, "İhracatta çift haneli artışın devamını bekliyoruz. Çünkü dünya ekonomisinde büyüme iyi olacak ve toplamda yüzde 3,5'in üzerinde bir oran bekleniyor" diyor.

Peki 2017'de Türkiye ekonomisine yön veren ve 100 binlerce kişiyi istihdam eden dev gruplar nasıl bir performans sergiledi, kendilerine ne tür yeni hedeflerler belirlediler?



2017 Türkiye'nin dev grupları için büyümede adeta rekor yılı oldu. Türkiye ekonomisinin yüzde 7,4 büyüdüğü yılda 44 dev gruptan 38'i çift haneli, 1'i de üç haneli büyümeyi başardı. Bu yıl için de ciddi büyüme hedefleri olan devler, kârı işin merkezine alıyor, yatırımda hız kesmiyor, yurt dışındaki fırsatları değerlendirmeye çalışıyor. İçeride ve dışarıda hedeflerini baskılayacak unsurlara karşı da tetikte duruyorlar. Capital, her yıl olduğu gibi bu yıl da Türkiye'nin dev gruplarının büyüme performanslarını mercek altına aldı. Ne kadar ve nasıl büyüdüklerinin yanında, yeni hedeflerini ve onları baskılayan nedenleri sorguladı.

● **NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL**
ngozutok@capital.com.tr

Capital, her yıl olduğu gibi bu yıl da Türkiye'nin dev gruplarının büyüme performansını mercek altına aldı. Ne kadar ve nasıl büyüdüklerinin yanında, yeni hedeflerini ve hedeflerini baskılayan nedenleri sorguladı.

BÜYÜMENİN PERDE ARKASI

2017'de dünya ekonomisi ve Türkiye büyürken birçok grup da rekor büyümeler kaydetti. Koç Holding yüzde 40, Oyak yüzde 44, Rönesans yüzde 50, Çalık yüzde 48, Eren yüzde 51, Tekfen yüzde 58, Bilkent yüzde 97, Tahincioğlu da yüzde 300'ün üzerinde bir büyüme ortaya koydu. "2017 rekorların kırıldığı tarihi bir yıl oldu. Bütçemizin yüzde 30 üzerinde performans göstererek bir önceki yıla göre ciromuzu yüzde 50 artırdık" diyen Yıldırım Şirketler Grubu İcra Kurulu Başkanı Yüksel Yıldırım, kendilerine bu büyümeyi getiren sektörlerin metal ve madencilik olduğunu söylüyor. Nuh Çimento Grubu CEO'su Gökhan Bozkurt ise "Özel sektör yatırımlarının yanı sıra güçlü kamu talebi büyümemizi sağladı" diyor.

IC Holding Başkanı İbrahim Çeçen, 3. Boğaz Köprüsü ve Kuzey Marmara Otoyolu projelerinin faaliyete başlamasının özellikle altyapı grubundaki büyümeleri-

2018'de ne kadar büyüyecekler?

	Holding/Grup	2018 büyüme beklentisi (%)
1	YILDIZLAR YATIRIM	40 - 45
2	TEKFEN	40
3	KALE	40
4	IC	36
5	NUROL	30
6	DOĞAN	20
7	KASTAMONU ENTEGRE	20
8	BORUSAN	19
9	YILDIZ	19
10	INDEX	19
11	İNCİ	18
12	YAŞAR	15
13	YILDIRIM	12
14	AKKÖK	11
15	EREN	10
16	NUH	8
17	SANKO	7
18	KAZANCI	5
19	BOYDAK	5
20	SARKUYSAN	0


GÖKHAN BOZKURT


AGAH UĞUR

YAĞMUR ŞATANA / DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU CEO'SU

"YENİ BÜYÜME ALANLARINI TAKİP EDİYORUZ"



GELİRDE YÜZDE 35 ARTIŞ

2017 yılında konsolide gelirlerimiz yüzde 35 artışla 10 milyar 478 milyon TL'ye ulaştı. Medya gelirleri, reklam gelirlerinde yaşanan daralmanın etkisiyle bütçe beklentilerinin bir miktar altında gerçekleşse de enerji gelirleri özellikle Aytemiz'in artan bayi ağı nedeniyle beklentilerin üzerinde olurken perakende ve diğer segment gelirlerimiz ise bütçe beklentilerine paralel gerçekleşti.

YATIRIM AJANDASI

Verimlilik ve kârlılık gelecek planlarımızda çok önemli. Ana faaliyet alanlarımızı 3-5 sektör ile sınırlandırarak değer yaratan kârlı ve verimli alanlara yatırım planlıyoruz. 2018 yılında 500 milyon TL civarında yatırım harcaması gerçekleştireceğiz. Bu yıl sadece yurt içi değil, yurt dışı pazarlardaki varlığımızı da güçlendirmeyi hedefliyoruz. Uzun süredir yeni büyüme alanlarını, önemli projeleri ve olasılıkları takip ediyoruz.

PARASAL SIKILAŞMA

Bu yıl içinde yurt dışında büyümemizi etkileyecek en önemli gelişmeler ABD'nin agresif dış ticaret politikaları, parasal genişlemede sona gelinmesi ve parasal sıkılaşmanın başlaması olabilir. Bunun yanında dünya ticaret hacminin artış gösterme eğiliminde olması, TL'nin değer kaybetmesi, yabancı paraların değerlenmesi sonucunda yabancı yatırımcılar için yerli şirketlerin alım fırsatı yaratması da öne çıkan nedenler...

"GRUBU 2'YE KATLAYACAĞIZ"

Doğan Grubu olarak gelecek beş yıl içinde doğru satın almaları değerlendirerek, yurt içi ve yurt dışında büyümeye odaklanacağız. Mevcut işlerimizin hepsinde kârlılığa ve verimliliğe odaklanarak organik ve inorganik büyüme hedefliyoruz. Planlarımızda beş yılda grubu iki katına çıkarmayı öngörüyoruz.



PAUL DOANY



MEHMET AKTAŞ

ni hızlandırdığını ifade ediyor. Borusan Holding CEO'su Agah Uğur da kendilerine yüzde 31,5'lik büyüme getiren etkenleri şöyle açıklıyor:

"Bu performansta dünya ekonomisinin temel aktörlerinde görülen ekonomik toparlanmanın ve Türkiye'nin ortaya koyduğu güçlü büyümenin önemli etkisi oldu. Özellikle otomotiv, beyaz eşya ve inşaat sektörlerinin performanslarının yükselmesi bizim işlerimize olumlu yansıdı."

Türk Telekom CEO'su Paul Doany de yeni müşteri deneyimi ve verimlilik programlarıyla 2008'deki halka arzdan bu yana tarihlerindeki en yüksek gelir büyümesine tanık olduklarını dile getiriyor.

Geçtiğimiz yıl neredeyse tüm gruplar odaklarına kârı koydu. Araştırmamızda yer alan 20 gruptan 14'ü kârını bir önceki yıla göre artırdı. Koç Holding yüzde 42, Oyak yüzde 82, Sabancı yüzde 31, Enka yüzde 45 oranında net kârını artırırken, Erdemir yüzde 148, Çalık yüzde 151, Tekfen yüzde 134, Sarkuysan yüzde 197 oranında kâr artışı yakaladı.

ODAKTA KÂR VAR

Bu yıl da devler büyüme konusundaki iştahlarını koruyor. Tekfen ve Kale yüzde 40, IC yüzde 36, Nurol yüzde 30, Doğan yüzde 20, Borusan, Yıldız ve Index yüzde 19, İnci yüzde 18 büyüme hedefliyor. IC Holding Yönetim Kurulu Başkanı İbrahim Çeçen, "2018 yılında ciromuzda yaklaşık yüzde 36 oranında bir büyüme hedefliyoruz. Geçen yıl olduğu gibi bu yıl da kârlılık önceliğimiz. Faaliyet kârlılığında yüzde 38 artış bekliyoruz" diyor.

Gruplar bu yıl büyümeyi ana iş kollarından bekliyor. Ancak yeni işlerdeki fırsat arayışlarını da sürdürüyorlar. İnorganik büyümeye her zamankinden daha mesafeli duruyorlar. Yurt dışı merkezli gelirlerini de artırmayı planlıyorlar.

Yaşar Holding İcra Başkanı Mehmet Aktaş, "Bu yıl temel hedefimiz; ana iş kollarımız olan gıda ve içecek ile boyada, pazar ve inovasyon odaklı, sürdürülebilir ve kârlı büyüme. Öncelikli stratejimiz organik büyüme olmakla birlikte, ana iş kollarımızdaki yurt içi ve yurt dışı

Devlerin müthiş büyüme performansı

	Holding/Grup	Ciro (Milyon TL) 2016	2017	2016-2017 değişim (%)
1	KOÇ	70.932	98.867	39,4
2	YILDIZ	34.800	42.300	21,6
3	SABANCI	34.986	41.136	17,6
4	OYAK	25.700	37.039	44,1
5	ANADOLU	24.800	32.200	29,8
6	ERDEMİR	11.636	18.644	60,2
7	TÜRK TELEKOM	16.109	18.140	12,6
8	TURKCELL	14.286	17.632	23,4
9	BORUSAN	13.000	17.100	31,5
10	RÖNESANS	10.268	15.380	49,8
11	LİMAK	12.080	14.965	23,9
12	KİBAR	10.746	13.798	28,4
13	ÇALIK	8.827	13.035	47,7
14	LC WAİKİKİ	9.400	12.500	33,0
15	ECZACIBAŞI	9.600	11.600	20,8
16	ŞİŞECAM	8.569	11.318	32,1
17	AKKÖK	8.700	11.000	26,4
18	ENKA	10.582	10.567	-0,1
19	DOĞAN	7.780	10.500	35,0
20	EREN	6.500	9.800	50,8
21	KAZANCI	9.045	9.725	7,5
22	BOYDAK	6.800	8.700	27,9
23	SANKO	6.500	7.500	15,4
24	TEKFEN	4.737	7.487	58,1
25	IC	8.500	7.400	-12,9
26	YILDIRIM	4.892	7.337	50,0
27	YAŞAR	4.500	5.200	15,6
28	BOYNER	4.000	5.000	25,0
29	INDEX	3.794	4.720	24,4
30	NUROL	3.869	4.563	17,9
31	TAV HAVALİMANLARI	3.720	4.690	26,1
32	ALARKO	3.600	4.400	22,2
33	KASTAMONU ENTEGRE	3.238	4.322	33,5
34	SARKUYSAN	2.891	4.350	50,5
35	YILDIZLAR YATIRIM	2.800	4.300	53,6
36	GÜRİŞ	2.567	3.468	35,1
37	ACIBADEM SAĞLIK	2.524	3.231	28,0
38	BİLKENT	1.638	3.225	96,9
39	TAHİNCİOĞLU	600	2.500	316,7
40	KALE	1.700	2.200	29,4
41	İNCİ	1.536	2.166	41,0
42	ÖZDİLEK	1.650	2.100	27,3
43	AKFEN	1.641	1.600	-2,5
44	NUH	923	1.002	8,6

NOT: 2016 yılı ortalama dolar kuru 3,02, Euro kuru 3,34, 2017 yılı ortalama dolar kuru 3,65, Euro kuru 4,12 olarak alınmıştır.
Tablo holdinglerin 2017 cirosuna göre büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır.

gelişmeleri ve her türlü fırsatı yakından takip ediyoruz" diye konuşuyor.

Nurol Holding Yönetim Kurulu Başkanı Nurettin Çarmıklı da grubunun mevcut durumda herhangi bir birleşme veya satın alma işlemiyle ilgilenmediğini belirtiyor. "Grubumuz, yurt dışında iş yapma potansiyelimizin yüksek olduğu coğrafyalardan Avrupa, Körfez Ülkeleri ve Kafkasya'da muhtemel proje ve yatırım fırsatlarını değerlendirecek" diyor.

Kâr odaklı yeni büyüme döneminde olduklarının altını çizen Tekfen Holding Şirketleri Başkanı Osman Birgili, bu çerçevede ilk adımı Amerika merkezli olarak kurdukları Tekfen Ventures şirketiyle attıklarını söylüyor. Bu girişimle inşaat ve tarım alanında fark yaratacak inovatif teknolojik geliştirmelere yatırım yapacaklarını açıklıyor.

YENİ YATIRIM AJANDASI

Bu yıl dev grupların yatırım ajandası yoğun. Birçok grup geçtiğimiz yılın üstünde yatırım yapmak niyetinde. Yatırım bütçeleri de ağırlıklı olarak dijital dönüşüm, kapasite

Holdinglerin çalışan sayısı nasıl değişti?

	Holding/Grup	Çalışan sayısı 2016	Çalışan sayısı 2017	2016-2017 değişim (%)
1	RÖNESANS	52.000	67.000	28,8
2	KOÇ	95.456	94.111	-1,4
3	RÖNESANS	52.000	67.000	28,8
4	LİMAK	52.310	65.000	24,3
5	SABANCI	62.312	63.152	1,0
6	YILDIZ	56.000	60.000	7,1
7	ANADOLU	45.434	50.780	11,8
8	LC WAİKİKİ	35.000	42.000	20,0
9	TÜRK TELEKOM	33.224	34.502	3,8
10	OYAK	29.842	30.976	3,8
11	ACIBADEM SAĞLIK	22.000	23.000	4,5
12	TURKCELL	18.999	19.717	3,8
13	TEKFEN	14.295	18.296	28,0
14	SANKO	14.000	14.700	5,0
15	ECZACIBAŞI	12.750	12.750	0,0
16	DOĞAN	12.000	12.500	4,2
17	YILDIRIM	10.500	12.300	17,1
18	BOYNER	12.000	12.000	0,0
19	NUROL	11.486	11.664	1,5
20	IC	12.183	11.211	-8,0
21	EREN	11.000	11.000	0,0
22	BORUSAN	9.000	9.500	5,6
23	KAZANCI	7.220	7.538	4,4
24	YAŞAR	7.500	7.500	0,0
25	ALARKO	5.122	6.266	22,3
26	KASTAMONU ENTEGRE	5.500	5.700	3,6
27	AKFEN	35.000	5.311	-84,8
28	AKKÖK	5.000	5.000	0,0
29	KALE	5.000	5.000	0,0
30	YILDIZLAR YATIRIM	3.000	3.800	26,7
31	İNCİ	2.400	2.650	10,4
32	SARKUYSAN	1.665	1.745	4,8
33	NUH	1.173	1.303	11,1



ÇİFT HANELİ BÜYÜME

Güçlü ve dinamik yeni yapımızla birlikte 2018 yılına her zamankinden daha proaktif başladık. Her yıl olduğu gibi grubumuz 2018 yılında da satış gelirleri ve FAVÖK tarafında çift haneli büyüme hedefliyor. Stratejimiz, mevcut portföyümüzün kârlı büyümesine odaklanmak. Özellikle Migros satın alması sonrasında ağırlıklı olarak markalı tüketici ürünleri ve perakende alanlarında faaliyet gösteren bir holding şirketi kimliği ağırlık kazanan grubumuz, her zaman olduğu gibi önümüzdeki dönemlerde de ilgili iş fırsatlarını takip etmeye devam edecek.

ORGANİK VE İNORGANİK HAREKET

Migros, 2017 yılında tüketicilerin farklı alışveriş alışkanlıklarına yatırım yaparak bünyesine kattığı Kipa ve Tazedirekt markalarıyla, organik büyümenin yanı sıra inorganik büyümesiyle portföyümüzde yer alan şirketler arasında cirosal büyüklük bakımından en üst sıraya yerleşti. Meşrubat faaliyetlerimizde ise 2018'in ilk çeyreğinde açılışı yapılan Faysalabad fabrikasıyla Pakistan'daki büyüme fırsatlarını yakalamayı amaçlıyoruz.

"KONUMUMUZU GÜÇLENDİRECEĞİZ"

Grubumuzun enerji sektöründeki ilk yatırımları olan Aslancık HES ve Paravani HES projeleri, başarılı faaliyetlerine devam ederken, Gürcistan'da yatırım aşamasında olan Kheledula HES projesi ile enerji piyasasındaki konumumuzu güçlendireceğiz. Önümüzdeki dönemde grubumuzun mevcut portföyünün kârlılığını artırmaya yönelik çalışmalarımıza devam ederken diğer yandan yurt içi ve yurt dışında portföyümüze uygun ve sinerji sağlayabilecek yeni yatırım fırsatlarını değerlendiriyor olacağız.

artırma ve iyileştirmeye odaklanmış durumda. Öte yandan sıfırdan tesis yatırımı için hazırlıklarını sürdürenler de var. 2017'de 3,2 milyar TL'lik yatırım gerçekleştiren Türk Telekom bu yıl 4,1 milyar TL'lik yatırım planına sahip. Şirketin CEO'su Paul Doany, teknoloji ve inovasyona yatırım yapmayı sürdürdüklerini söylüyor. Geçtiğimiz yıl 400 milyon TL'lik yatırım yapan Nurol Holding, bu yıl maden, inşaat ve savunma sanayi sektörlerinde 600 milyon TL yatırım gerçekleştirecek. 2017'de 185 milyon dolarlık yatırım yapan Sanko Holding de bu yıl 325 milyon dolarlık yatırım yapacak. Nuh Çimento Grubu 103 milyon TL'lik yatırım bütçesini kapasite artışı ve modernizasyon alanında değerlendirecek. Borusan Holding CEO'su Agah Uğur, geçen yıl 1,3 milyar TL, bu yıl da 1,2 milyar TL'lik yatırım bütçeleri olduğunu söylüyor, "Bunun içinde tüm iş kollarımızda yapılacak düzenli yatırımların yanı sıra Borusan Mannesmann şirketimiz için yeni bir fabrika kurulacak" diyor.

Akfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı Hamdi Akın da kendi yatırım ajandalarını şöyle açıklıyor: "2017 yılında hisse devirlerinden elde ettiğimiz gelirleri, 3,9 milyar TL'si bu yıl olmak üzere, 2019 sonuna kadar hayata geçireceğimiz 6,2 milyar TL'lik yatırım paketimizin finansmanında kullanacağız. Yatırım paketimiz enerji, liman, gayrimenkul, öğrenci yurdu, maden, liman ve şehir hastanelerinden oluşuyor."

Öte yandan Yıldırım Holding gibi bazı gruplar ise bu yıl organik büyüyerek borç yapısını azaltmaya odaklanmış durumda. Yıldırım Holding Yönetim Kurulu Başkanı Yüksel Yıldırım, "Bu nedenle şirket satın almalarında daha seçiciyiz" diyor. Sarkuysan Yönetim Kurulu Başkanı Hayrettin Çaycı ise mevcudu korumaya odaklanacakları 2018 için bir yatırım planları olmadığını dile getiriyor.

BASKI YAPAN UNSURLAR

Her ne kadar birçok grup kâr ve büyüme odaklı hedeflerle yol alsa da onları yılın devamına ilişkin endişelendiren, hedeflerini baskı altında tutan bir takım unsurlar da var. Bu unsurların başında yurt içinde kur artışları ve global piyasalardaki dalgalanmalar geliyor.

Kazancı Holding CEO'su Cemil Kazancı, Brent petrolde ortaya çıkabilecek artışların çok önemli olduğunu söylüyor. "FED'in faiz artırması, Türkiye gibi dış finansmana bağımlı ekonomilerin dış finansmana erişimini zorlaştırarak maliyet artışına yol açabilir. Ülkemizin yanı sıra küresel ekonomideki, kurlardaki ve enerji piyasalarındaki ani hareketler hedeflerimizi tekrar gözden geçirmemize neden olabilir" diye konuşuyor. İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Neşe Gök de "İhracat ülkelerimizdeki politik ve ekonomik belirsizlikler hedeflerimizi baskılıyor" diyor.

Akfen Holding Başkanı Hamdi Akın da hedeflerini baskı altına alacak faktörlerin kurun sürekli artması, siyasi ya da ekonomik istikrarsızlık ve yurt dışından gele-

Kârlılık karnesi iyileşti (net kâr)

	Holding/Grup	Kâr (Bin TL) 2016	2017	2016-2017 değişim (%)
1	OYAK	2.819.057	5.120.917	81,7
2	KOÇ	3.459.993	4.908.740	41,9
3	SABANCI	2.660.131	3.481.086	30,9
4	ERDEMİR	1.516.000	3.754.000	147,6
5	ENKA	1.776.611	2.567.736	44,5
6	TURKCELL	1.492.700	1.979.100	32,6
7	ŞİŞECAM	1.040.000	1.737.000	67,0
8	ÇALIK	665.025	1.667.349	150,7
9	BORUSAN	1.200.000	1.500.000	25,0
10	TÜRK TELEKOM	-724.340	1.135.532	256,8
11	TEKFEN	330.000	770.700	133,5
12	TAV HAVALİMANLARI	424.300	718.200	69,3
13	AKKÖK	58.000	556.000	858,6
14	AKFEN	513.000	468.000	-8,8
15	KAZANCI	-332.917	423.027	227,1
16	INDEX	52.000	156.000	200,0
17	NUH	175.466	149.908	-14,6
18	NUROL	141.465	122.844	-13,2
19	SARKUYSAN	38.481	114.358	197,2
20	ANADOLU	-376.000	-130.000	*

(*) Kârlılık negatif olduğu için hesaplanmamıştır.
NOT: 2016 yılı ortalama dolar kuru 3,02, Euro kuru 3,34, 2017 yılı ortalama dolar kuru 3,65, Euro kuru 4,12 olarak alınmıştır
Tablo holdinglerin 2017 cirosuna göre büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır.


NEŞE GÖK


CEMİL KAZANCI

cek yatırımın azalması olduğunu dile getiriyor.

Akkök Holding İcra Kurulu Başkanı Ahmet Cemal Dördüncü, ABD'de Trump yönetimiyle beraber gelen ticaret bariyerlerinin büyüme planlarını etkileyen faktörlerden biri olduğunu dile getiriyor ve sözlerine şöyle devam ediyor:

"İran, Rusya ve ABD arasındaki siyasi gerilim de yakın coğrafyamızdaki ekonomik algıyı bozuyor. Buna ek olarak, ihracat hinterlandımızda yer alan ülkelerdeki ekonomik gerileme ve devalüasyon da risk olarak karşımıza çıkıyor. TL'de yaşanan devalüasyon ise hammadde açısından kârlılıklarımızı olumsuz etkiliyor. Öte yandan Çin'de gerçekleşen çevre reformuna bağlı olarak bazı hammaddelerde yaşanan kısıt risk olarak ajandamızda yer alıyor."


CEM BOYNER
BOYNER GRUP CEO'SU


AHMET DÖRDÜNCÜ


İBRAHİM ÇEÇEN

"DİJİTAL DÖNÜŞÜME AĞIRLIK VERİYORUZ"

CİRO YÜZDE 24 ARTTI

Boyner Grup'ta gelirlerimizin yüzde 95'inden fazlası perakende işinden geliyor. Şirketlerimizin müşteri, farklılaşma, büyüme ve kârlılık odaklı stratejileri ve ekiplerimizin büyük gayretleriyle sektörün çok üzerinde bir ortalamayla 2017'yi tamamladık. Grup genelinde ciromuz yüzde 25 büyüyerek 5 milyar TL seviyesine ulaştı. 2017'deki yüksek performansımızın temel nedenlerinden biri internet satışlarında yakaladığımız başarıydı. Bu başarıların 2018'de de devam etmesini ve önümüzdeki 4 yılda bu yıl yüzde 18 olan internet satışlarımızı toplam cironun yüzde 40'ı seviyesine taşımayı amaçlıyoruz.

"ÖNCELİĞİMİZ VE ODAĞIMIZ"

Boyner Grup olarak 2018'e, geçtiğimiz yıl yakaladığımız finansal/operasyonel başarı ve verimliliği daha da ileriye taşımak hedefiyle girdik. Bu yılın en önemli yatırımı 2018 boyunca üzerinde çalışacağımız ve 2019'da açmayı planladığımız Gebze'deki lojistik üssümüz... 110 bin metrekare alana yayılacak depo projesi e-ticaret alanında Türkiye'nin en büyüklerinden olacak. Boyner Grup'ta önceliğimiz ve odağımız Türkiye içindeki büyümemiz.

TEKNOLOJİK YATIRIMLAR

Sadece Altınyıldız Classics markamız için Türki Cumhuriyetler ve Doğu Avrupa'da mağaza açılış planlarımız var. Kısa süre önce Romanya'da ilk mağazalarımızı açtık. Kısa vadede perakende sektörü haricinde bir alanda yatırım yapmayı düşünmüyoruz. Son 5 yıldır önemli teknolojik yatırımlar yapıyoruz, 2018 ve sonrası için de önceliğimiz bu yönde. Mevcut işlerimizi büyütmeyi, verimliliğini artırmayı planlıyoruz ve müşterilerimize en iyi şekilde hizmet vermek için dijital dönüşüme ağırlık veriyoruz.

YENİ GELECEK HEDEFLERİ

Hem içeride hem dışarıda birçok baskı unsuru olsa da Türkiye'nin dev grupları gelecek 5 yılda mevcut hacimlerini katlamakta kararlı. Yıldırım Şirketler Grubu, 2023 yılına kadar global olarak yüzde 100 büyümeyi planlıyor. Yüksel Yıldırım, "Grubumuzun önümüzdeki 5 yıl içinde konsolide global cirosunun 5 milyar doları aşmasını hedefliyoruz" diyor. Doğan Grubu da aynı sürede büyüklüğünü 2'ye katlamayı hedefliyor.

İnci Holding, yeni alanlara uluslararası iş birlikleriyle girme hazırlıkları içinde. İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Neşe Gök, "Bir dünya şirketi olma yönündeki stratejimiz doğrultusunda dış pazarlarda büyüme kabiliyeti olan sektörlerde yatırım yapmayı hedefliyoruz" diyor. Akfen'in patronu Hamdi Akın'ın planı gelecek 5 yılda daha fazla varlık geliştirip daha fazla yurt dışıyla temas halinde olmak.

Borusan Holding özellikle enerjide operasyonel olarak yenilenebilir bir dev oyuncu haline gelmek niyetinde. Holding CEO'su Agah Uğur birkaç yılda yapmayı planladıklarını şöyle paylaşıyor: "2020 yılına kadar yenilikçilik, Ar-Ge ve dijitalleşme alanında yaklaşık 900 milyon TL yatırım planladık ve planlarımızı adım adım hayata geçiriyoruz. Özellikle otomotiv ve lojistik alanlarında dijital yaklaşım, müşteri deneyimi ve algoritma bazlı verimlilik sağlayan sistemlerin yüksek katma değer yaratacak gelişmeler olacağını öngörüyorum."

IC Holding önümüzdeki dönemde öncelikle gelişmekte olan ülkelerde teknoloji içeren altyapı ve üstyapı projeleriyle ilgilenmeye devam edecek. IC Holding Yönetim Kurulu Başkanı İbrahim Çeçen, "Önümüzdeki 5 yıllık dönemde grup şirketleri ve iştirakleri olarak geçmiş 5 yıllık dönemde göstermiş olduğumuz performansımızı daha da yukarılara taşıyacağız" diyor. C


Daha farklı
daha yeni bir Konfor.
Doğal, sıra dışı ve keyifli. Yeni tasarımları, yenilenen yüzüyle
Konfor Mobilya şimdi çok daha farklı, çok daha yeni.
KONFOR
Yaşam Konfor'u...
@konforidentity
@konforID
@konformobilya
www.konfor.com.tr



“HEDEFİMİZ GIDA VE İÇECEKTE BİRİNCİLİK”

2016’da ulaştığı 3,7 milyar TL’lik ciroyla Mey İçki, Türkiye’nin en büyük 5’inci gıda ve içecek şirketi konumunda bulunuyor. Diageo-Mey İçki’nin yeni CEO’su olan LEVENT KÖMÜR, kendisinden en önemli beklentinin başarı öyküsünü sürdürmek ve sonraki aşamaya geçişi başarıyla yönetmek olduğunu ifade ediyor. Kömür, “Türkiye’nin en büyük gıda ve içecek şirketi olmak istiyoruz. Diageo’nun en büyük 6’ncı pazarıyız. Her yıl ortalama global Diageo büyümesinin üzerinde performans göstermek istiyoruz. Çalışan bağlılığında ise dünyada Diageo ülkeleri içinde ilk 10’daki yerimizi liderliğe taşımayı hedefliyoruz” diyor.

ÖZLEM AYDIN AYVACI ● **oaydin@capital.com.tr**

Levent Kömür, Diageo-Mey İçki’nin yeni CEO’su. 2012 yılında P&G’den ayrılarak Mey İçki’ye satış direktörü olarak katılan Kömür, 2011-2016 arasında yaratılan yıllık ortalama yüzde 10 büyümede önemli bir pay sahibi. 2016 sonunda ulaştığı 3,7 milyar TL’lik ciroyla Mey İçki, Türkiye’nin en büyük 5’inci gıda ve içecek şirketi konumunda.

Mey İçki’nin globalde bağlı olduğu Diageo’nun Türkiye’de 36 markası, 21 lokasyonda 9 fabrikası ve 11 bölge satış ofisi var. 200 bin kişilik büyük bir ekosistemi yöneten Kömür, yeni bir CEO için ilk 100 günün çok önemli olduğunu düşünüyor. Bu sürece çok okuyarak hazırlandığını ifade eden Kömür, aldığı ilk aksiyonun CEO ofisini insan kaynakları katına taşımak ve kapısını söktürmek olduğunu belirtiyor.

Türkiye’nin en büyük gıda ve içecek şirketi olmak istediklerini söyleyen Levent Kömür, sorularımızı şöyle cevaplandırdı:

● P&G kökenlisiniz, 6 yıl önce buraya gelirken “Next CEO” olacağınızı biliyor muydunuz?

■ Ocak 2012'de Mey İçki'ye girdim. Hayır, bunlar bilinerek gelinmez. Belli bir deneyimden sonra bir şeyleri bilerek hareket etmekten çok kendi kişisel amacınızla uyuşan şeyler yapmaktan mutlu oluyorsunuz. Galip Bey'le buluştuktan sonra çok rahat uyum sağladık ve gerçekten muhteşem bir şirkete dahil oldum. Şirketin amaçlarıyla kişinin amaçlarının örtüştüğü yerde muhteşem şeyler ortaya çıkıyor.

● CEO olmanızın üzerinden yaklaşık 6 ay geçti. İlk 100 gün planınız var mıydı?

■ Gerçekten bir ilk 100 gün planım vardı ve hayata geçirdiklerime dair notlarım da var. Gerçekten ilk 100 günün bir büyüsü var ve insan zaman geçtikten sonra unutabiliyor. O yüzden sürekli geri dönüp bakmak lazım.

● İlk 100 günü nasıl planladınız?

■ Okuyarak planladım. Benim yaptığım en önemli şey okumak. Bu işe de okuyarak hazırlandım. Hayatta hep değişimle karşılaşıyorsunuz. Bir dinlemeniz, iki öğrenmeye çalışmanız lazım. Altı yıldır çalıştığım bir şirkete genel müdür oldum. Dışarıdan bakmak için antrenman yapmak gerekti. Dinlemek, öğrenmek, dışardan bakmaya çalışmak ve beklentileri yönetmeye çalışmak önemli.

● Sizden neler bekleniyordu?

■ Birincisi burası çok iyi yönetilen bir şirket. Birçok değişim geçirmiş. Mey İçki, her değişimden de güçlenerek çıkmış. Bu yüzden en önemli beklenti, güçlü temeller üzerine kurulmuş bu şirketi bir sonraki seviyeye çıkarmamdı. Kendimden de beklentim o.

● Neler yaptınız?

■ Öncelikle ofisimi insan kaynaklarına taşındım. Ofisteki kapıyı çıkardım. Benim için açık kapı çok önemli. Sembolik de olsa bu çok önemli bir mesaj. Özellikle içeriden terfi etmiş biri olarak dışarıdan bakmak için her türlü geri beslemeye ihtiyacım var.

Önemli bir ekosistemin önemli bir parçasıyız. Bu nedenle o ekosistemi doğru tanımlayıp, oyuncularına teker teker dokunmaya ve o ekosistemi yukarı çıkarmaya çalışıyoruz. Bu ekosistemin içinde garsonlar, barmenler, anason üreticileri, bayiler, restoran sahipleri yer alıyor. Burada belki de en farklı yapmaya çalıştığım şey, bütün bu ekosistem içinde şirketimizin çalışanlarını merkeze koymak ve onların memnuniyeti üzerinden bir sonuca gitmeye çalışmak oldu.

● Kaç kişiye dokunuyorsunuz?

■ 200 bin civarı. Bu ekosistemi yönetmek, parçası olmak, beklentileri yönetmek en önemli işim. İlk 2 ayda 100 kişiyle konuştum; 50'si şirket içinden 50'si dışından. Belli sorularım vardı, onları sordum. Daha başarılı olmanız için size nasıl yardımcı olabilirim? Sizi bu şirkette tutan nedir, neyi korumam lazım ve neden neyi değiştirmem lazım diye sordum.

Ben endüstri mühendisiyim. Bir sistemin bir yerden bir yere başarılı bir şekilde gitmesi için kendinizde sorgulamanız gereken üç soru var. Neyi tutmalı, neyi değiştirmeli ve neyi bırakmalıyız? Bir de neyi başlatmalıyız sorusu var.

● İlk 6 ayda başka ne gibi aksiyonlar aldınız?

■ Bir genel müdürün üç ana görevi var: Bir şirket kültürü, iki şirketin stratejisi, üç çalışanlarıyla ilgili çalışmak. Ben de bu üç konuda yapılması gerekenleri yapıp ilerliyorum.

Örneğin şirket kültüründe mümkün olduğu kadar daha katılımcı bir yönetime gitmek gerekiyor. Çünkü ortak akıl gerçekten bireysel akıldan daha başarılı oluyor. O ortak akla ulaşmalıyız.

● Şu an alkollü içecek sektöründe gündeminiz nasıl?

■ Sektörde üç konu çok önemli. Birincisi, içki-yemek eşleşmesi. Bütün kategoriler neredeyse bir yemekle eşleşmeye çalışıyor. İkincisi, kültürün içinde olmak, üçüncüsü de ölçülü tüketim. Önceliklerimiz bunlar.

Şanslıyız ki rakı tamamen bu üç konu üzeri-

"REKABET ARTIK EKOSİSTEMDE"

PAZARI BÜYÜTME

Endüstri 4.0'da artık rekabet markalar ve tek tek ürünler üzerinden değil ekosistemler üzerinden oluyor. Apple ekosistemi gibi. Ekosistemden kastım şu: Kullanıcı ve paydaşların güven üzerine yarattıkları ortaklıklarla yaratılan değeri paylaşmaları.

STARBUCKS ÖRNEĞİ

Howard Schultz, bir İtalya gezisi sırasında küçük kahvehanelerin toplumsal hayatta ne kadar önemli bir buluşma yeri olduğunu fark ediyor. Amerika'da bu formatta bir toplumsal buluşma yeri olmamasının karşılığı olarak kahvehaneler zinciri kuruyor. Bu markanın adı: Starbucks. Starbucks kahve hammaddesinin üretiminden dükkanlarda satılan hediyelik eşyalara kadar tüm dünyaya yayılmış çok güçlü bir ekosistem yarattı.

EKOSİSTEM ÇOK ÖNEMLİ

Bu sistemin dünyada bugüne kadar girmeyi beceremediği tek ülke İtalya. İtalya'daki ilk mağazalarını da zannedersem bu yıl açıyorlar. Eğer mutfağınızı ihraç etmek ya da mutfağınızla turist çekmek istiyorsanız içki yemek uyumu, bunun kültürü, bunun ritüelleri, bunun mekanları önemli. Yani kısacası bütün ekosistem çok önemli. Bu konuda biz çok şanslıyız.



LEVENT KÖMÜR'ÜN HEDEFLERİ VE AJANDASINDA ÖNE ÇIKANLAR

1. Mey İçki, her değişimden de güçlenerek çıkmış. Benden beklenen, güçlü temelleri olan bu şirketi bir sonraki seviyeye çıkarmamdı.
2. Öncelikle ofisimi insan kaynaklarının yanına taşıdım ve ofisteki kapıyı söktürdüm.
3. 6 yıldır çalıştığım bir şirkete genel müdür oldum. Dışarıdan bakmak için antrenman yapmam gerekti.
4. Bu nedenle ilk 2 ayda 50'si şirket içinden 50'si dışından 100 kişiyle konuştum. Bazı sorularım vardı, yanıtını aldım
5. Neyi tutmalı, neyi değiştirmeli ve neyi bırakmalıyız? Bir de neyi başlatmalıyız gibi sorulara odaklandım.
6. Çok önemli bir gastronomi ekosisteminin önemli bir parçasıyız. Bu ekosistemi yönetmek, en önemli işim.
7. Rakı-yemek eşleşmesi, ölçülü tüketim ve adap kültürü. Bunu devam ettirmek de önceliklerim arasında.
8. Yeni Rakı gerçekten bir dünya markası oldu. Yemek içki beraberliğiyle rakıyı ve Türk gastronomisini dünyada bir yere getireceğiz.
9. 3 yıl önce 3 yılda 2 kat büyüme hedefi koymuştuk. Tam ulaşamadık ama hedefe yaklaştık.
10. Global Diageo'nun ortalama büyümesi yüzde 3-5 aralığında gerçekleşiyor. Biz her yıl onu aşmak istiyoruz.

ne kurulu. Rakı-yemek eşleşmesi, ölçülü tüketim ve adap kültürü. Bunu devam ettirmek de önceliklerim arasında. Stratejik olarak kendimize belirlediğimiz amaç bir geleneği yenileyerek gelecek nesillere taşımak. Bir diğer önceliğimse inovasyon, dolayısıyla yeni ürünler.

Bu şirketin kurulduğundan beri çok iyi yaptığı iki şey var: Birincisi tüketicide güveni oluşturmak. 2005 yılında başkalarının ürettiği sahte içkilerden dolayı insanların kafasında soru işareti olmasın diye 1 milyon şişeyi yeniledik.

İkincisi de inovasyon. Rahmetli Aydın Boysan'ın bir lafı var: "Bu ülkede rakı güzel yerlere geldi" diye. Her seferinde bütün bu gelene-

ğe saygılı kalarak oradan yeni bir şeyler çıkarmaya çalışıyoruz. Örneğin "Ustaların karışımı" diye bir ürün çıkardık. Çok ilgi gördü.

İnovasyon ajandamın çok önemli bir maddesi. Bir de bir markanın ikonik olması için üç konu önemli. Birincisi miras, ikincisi tasarım ve ürün performansı. Aklınıza bütün ikon olmuş markaları getirin bu üçünden ikisi mutlaka çok üst düzeydedir. Bizde miras var, tasarım var, üçüncüsü de ürün performansı. Yani sürekli inovasyon yapmak zorundayız.

● Bir gününüz nasıl geçiyor?

■ Şu anda günümün yarısı odaklanmaya çalışmakla geçiyor, çünkü inanılmaz bir bilgi bombardımanı var. Enerjimizin yarısı oraya gidiyor, geri kalan yarısının büyük bir kısmı çalışanlara, kalanın yarısı kültür ve stratejiye gidiyor. Simon Sinek'in çok iyi bir sözü var: "Müşterilerinizin şirketinizi sevmesini istiyorsanız çalışanlarınızın sevmesini sağlayın" diyor.

● 2017 yılı nasıl geçti?

■ Sektörümüzün performansı Türkiye'nin performansıyla çok bağlantılı. Türkiye çok ciddi atılım gösterirse, alkollü içecek sektörü de gösteriyor. Türkiye'nin aynası gibiyiz. Geçen yıl Türkiye'nin durumu nasılsa bizim durumumuz da o. Tamamen paralel gidiyor ve öyle olmak zorunda.

İnanılmaz bir potansiyel var, buna odaklanmak lazım. Potansiyeli tarif ederken pastayı pek çok farklı şekilde bölebilirsiniz. Nasıl bölerseniz bölün her bölümde çok ciddi potansiyel var. En önemlisi ihracat potansiyelimiz var.

● İhracatta birinciydiniz, devam ediyor mu?

■ Son 3 yıldır ihracat birincisiyiz. Yaş sebze meyvede birinciyiz. 35 ülkeye ihracatımız var. En güçlü olduğumuz pazarlar Almanya ve İngiltere. Hiç cari açığa negatif katkımız yok. Çok net bir ihracatımız var.

● 2016'da ihracatınız yaklaşık 40 milyon dolardı, orada bir artış oldu mu?

■ Tabii ama hiçbir rakamı şu an açıklayamıyorum. Mali yılımız dolmadı.

● Üç yıl önce Mey İçki'nin 3 yılda 2 kat büyüme hedefi vardı. Bu hedefe ulaşıldı mı?

■ Tam olarak ulaşamadık ama hedefe yaklaştık.

● Peki 2018 nasıl gidiyor? Yıl sonu hedefleriniz neler?

■ 2018 beklentilerimizle paralel gidiyor. Normal bir yıl olmasını bekliyorduk. Her yıl olduğu gibi eksiler ve artılar var. Bu yıl turizm beklediğimizden daha iyi gidiyor. Bu önemli bir faktör.

İkincisi tüketim trendlerini belirleyen değişik motivasyonlar var. O motivasyonlara göre siz hangi içkiyi içtiğinize karar veriyorsunuz. Değişik motivasyonların arttığı bir dönemden geçiyoruz. Birinci motivasyon arkadaşlarla sohbet etme motivasyonu, ikincisi kutlama motivasyo-



YENİ CEO'NUN İKİ ÖNEMLİ ÖNCELİĞİ

İLK HEDEFİM

Temmuzdan temmuza mali yılımız tamamlanıyor. Gelecek mali yıl için planlamaları yapıyoruz. Yeni bir takım oluştu, yönetim takımı değişti.

YENİ TAKIMI ÇALIŞTIRMAK

İkinci önceliğim ise insanlarla ilgili. Yeni ortaya çıkan yönetim takımının beraber eş güdümlü çalışmasını sağlamak ikinci önceliğim. Ben satışın başındaydım. Otomatikman aramıza katılan arkadaşlarımız oldu. Biraz esnek olmak gerekiyor.

KADIN AĞIRLIKLIYIZ

Şirketimizde genel merkezde çalışanların yüzde 56'sı kadın. Ve şirketin geçmişine baktığınızda bu kadar başarılı olmasının arkasındaki faktörlerden biri kadınların katkısı. Bu oranı artırmak da benim önceliklerimden biri. Üst düzey yönetimde de kadın erkek oranı yarı yarıya.

CİNSİYET DEĞİL, HAK ETMEK ÖNEMLİ

Tabii ki benden sonra CEO koltuğuna bir kadın oturabilir. Ama burada önemli olan, cinsiyetten çok bir insanın gerçekten hak ettiği için bir yere gelmesi. Şu anda bizim yönetim ekibimizin yarısı kadın. Kadın oldukları için değil, o işi onlardan daha iyi kimse yapamayacağı için oradalar.



“YENİ MARKALAR DÜŞÜNÜYORUZ”

TÜKETİMDEKİ GELİŞMELER

Alkollü içecek ruhsat sayısı her yıl yüzde 2-3 azalıyor. Perakende noktalarının yaklaşık yüzde 20'sinde alkollü içecek satılıyor. Rakı daha çok evde tüketiliyor. Ciroda şarap yüzde 50 evde, yüzde 50 dışarıda tüketilirken rakıda bu oran 3'te 2 ev lehine. Ancak son yıllarda tüketimde restoran tarafındaki büyüme hızı daha fazla. Gastronomi ekosistemi için çok güzel haberler bunlar.

ASLAN PAYI RAKININ

Ciromuzun çok büyük bir kısmı rakıdan geliyor. Rakıda amacımız geleneği geleceği taşımak. Bu benim için önemli. Kaç şişe sattığımızdan çok o kültür yenilenmiş mi, gelecek nesillere aktarılmış mı onun peşindeyiz.

YENİ MARKA YA DA KATEGORİ

Yeni markalar düşünüyoruz. Çok kuvvetli lokal ve ithal markalarımız var. Türkiye'de pazarın gidişatına göre getirmek isteyeceğimiz markalar olabilir veya lokal olarak girmek isteyeceğimiz kategoriler olabilir ama bunları zaman gösterecek.

nu. Tüm bu motivasyonların bir şekilde paralel olarak geliştiği bir dönemdeyiz.

● Toplam pazarın büyüklüğü ne kadara ulaştı? Tüketim artıyor mu?

■ Şarapta büyüme yüksek. Onun yükselmesinin arkasında 2016'nın zor olması nedeniyle baz etkisi de var ama toplamda üç aşağı beş yukarı aynı gidiyor.

Rakı 35 milyon litre, şarap 65 milyon litreye ulaştı. Toplam pazara baktığımızdaysa pazar son 3-4 yıldır aynı. Şu anda pazarı ve pazar payımızı büyütmenin yolu ekosistem yaratmaktan geçiyor. Bu konuda şanslıyız. Meyhane bir ekosistemdir. Soğuk bademcisi de o ekosistemin bir parçasıdır, mezecisi de müdavimi de herkes o ekosistemin bir parçasıdır.

● Şu anda stratejinin en önemli parçası bu ekosistemi yönetmek mi?

■ Evet her zaman da öyle olacak. On yıldır uğraşıyoruz ama biz hala bizden yıllarca önce yaşamış insanların ekmeğini yiyoruz. Sinema da bu ekosistemin bir parçası. Zeki Müren'in, Müzeyyen Senar'ın ekmeğini yiyoruz.

● Rakının global marka olma yolculuğunda neredeyiz?

■ Türkiye'de dünya markası olmadan dünyada Türk markası olamazsınız. Yeni Rakı bunu başarmış bir marka. Türkiye'de gerçekten bir dünya markası oldu.

Şimdi sıra dünyada Türk markası olmada. Bunu da yemek olmadan yapmamalıyız. Yemek içki beraberliğiyle rakıyı ve Türk gastronomisini dünyada bir yere getireceğiz.

● Şirket olarak uzun vadede hedefinizde ne var? Mey İçki'yi nerede görmek istiyorsunuz?

■ Çok önemli 3 hedefimiz var. Türkiye'nin en büyük beşinci gıda ve içecek şirketiyiz. Hızlı tüketim ürünlerindeyse Türkiye'nin en büyük 9'uncu şirketiyiz. Rakı ise dünyanın en fazla satılan ilk 25 içkisinden biri. Türkiye'nin en büyük gıda ve içecek şirketi olmak istiyoruz.

Biz global Diageo'nun bir parçasıyız. Diageo'nun en büyük 6'ncı pazarıyız. Her yıl ortalama global Diageo büyümesinin üzerinde büyümek istiyoruz. Ana şirket her yıl yüzde 3-5 aralığında büyüyor. Biz onu aşmak istiyoruz.

Diageo olarak 180 ülkede faaliyet gösteriyoruz. Şirketin 200'ün üzerinde içki markası var. Bunların 36'sı Türkiye'de. 2010 yılından itibaren ana şirketin 80 ülkede bölge ofisi bulunuyor. Türkiye'de 21 lokasyonda 9 fabrika ve 11 bölge satış ofisimiz var. Çalışan bağlılığında dünyada Diageo ülkeleri içinde en yüksek bağlılığa sahip olmak istiyoruz. Şu anda ilk 10'dayız.

Pazar payımızda çok büyük bir değişiklik yok. Bu şirket Tekel'in özelleştirmesi sonucunda doğdu. Biz o büyük payı elimizden geldiğince korumaya çalışıyoruz. Bira haricinde bütün kategorilerde varız. 350 çeşit ürünümüz bulunuyor. Kayra markası adı altında şaraplarımız var. Cin, tekila, rom, burbon, viski, likör gibi alkollü içecek kategorilerinde ürünlerimizle rekabet ediyoruz. C



"ANADOLU"

5 **YIL ÖNCE TÜRKİYE'DE SATILAN HER 100 GAYRİMENKULDEN** 61'i Anadolu'daydı. TÜİK verilerine göre bugün konut satışlarında İstanbul, Ankara ve İzmir dışındaki oran yüzde 66,4'e yükselmiş durumda. Özellikle konut projelerin artması ve kredi kullanımıyla yaratılan ivme sayesinde pazar Anadolu lehine büyüyor.

Benzer manzarayı farklı sektörlerde de görmek mümkün. Otomotivde yüzde 67 olan Anadolu'nun payı, mobilyada yüzde 60'a, halıda ise yüzde 55'e ulaşıyor. Bankacılıktaki rakamlar da çarpıcı… 2011'de 100 banka şubesinden 33'ü üç büyük kent dışındayken bugün Anadolu'nun payı yüzde 37'ye ulaştı.

Peki Anadolu'daki istikrarlı ilerlemenin ardında hangi dinamikler var? Uzmanlara göre henüz doymamış pazar, alım gücünün yükselmesi, kredi kartı kullanımının artması, tüketici alışkanlıklardaki değişim ve AVM yatırımları gibi faktörler, markaların Anadolu iştahını artıran nedenler arasında… Markaların büyüme ve yatırım planlarında da Anadolu'daki bu potansiyele odaklanan özel stratejiler dikkat çekiyor.



AVM'lerin yüzde 55,5'i, ATM'lerin yüzde 54,1'i üç büyük kent dışında, yani Anadolu'da. Her 100 gayrimenkulden yüzde 66,4'ü Anadolu'da satılıyor. Otomotivde yüzde 67 olan Anadolu'nun payı, mobilyada yüzde 60'a, halıda ise yüzde 55'e ulaştı. Üstelik Anadolu'ya yönelik iştahın artarak süreceği tahmin ediliyor. Doymamış pazar, alım gücünün yükselmesi, kredi kartı kullanımının artması, tüketici alışkanlıklardaki değişim ve AVM'ler iştahı tetikliyor.

YASEMİN ERDOĞAN
yerdogan@capital.com.tr

RÜZGARI

PAYI NASIL DEĞİŞTİ?

Birleşmiş Markalar Derneği Başkanı Sinan Öncel, "Organize perakende cirosunun yüzde 50'sinin İstanbul, Ankara ve İzmir'den, kalan bölümünün Anadolu'dan geldiğini söyleyebiliriz" diyor. Anadolu'nun bu potansiyeli, perakendenin alt kırılımları için de geçerli.

Özellikle hazır giyimde, Anadolulu tüketicinin toplam cirodaki payı artıyor. Kiğılı CEO'su Hilal Suerdem, "Ciromuzun yüzde 35-40'ı üç büyük şehir dışındaki Anadolu illerinden geliyor" derken benzer bir dağılımın satış noktalarında da gözlendiğini belirtiyor. Öyle ki Kiğılı'nın satış noktalarının yüzde 45'i Anadolu'da.

37 ilde, 120 mağazayla tüketicisine ulaşan Boyner Büyük Mağazacılık'ın Anadolu cirosu da benzer oranlarda. Şirketin satış genel müdür yardımcısı Hakan Zihnioğlu, "Satışlarımızın yüzde 45'e yakını Anadolu'dan geliyor. Bu oran 5 yıl önce yüzde 40 civarındaydı" diyor.

Hazır giyimin bir diğer oyuncusu İpekyol, Anadolu'daki istikrarlı büyümesini sürdürüyor. "Anadolu bizim için çok değerli" diyen İpekyol-Twist-Machka Genel Müdürü Uğur Ayaydın, şunları söylüyor:

"2017'de ciromuzun yüzde 44'ü Anadolu mağazaları-


HİLAL SUERDEM



UĞUR AYAYDIN

mızdan geldi. 5 yıl önce bu oran yüzde 39'du. Mağaza sayımızın yüzde 51,5'ini Anadolu mağazalarımız oluşturuyor. 5 yıl önce bu oran yüzde 47,7'ydi. Tüm bu atılımları büyümek ve müşterilerimizle buluşmak için yapıyoruz."

Merinos'un cirosunun yüzde 59'u Anadolu satışlarından sağlanıyor. Bu oranın 5 yıl önce yüzde 62 olduğunu söyleyen Merinos Halı Yönetim Kurulu Üyesi Ömer Bakar, "5 yıl önceki bayi sayımız yarı yarıya azaltılmış olmasına rağmen mağazalardaki alanımız metrekare olarak yüzde 35 büyüdü" diyor.

UMUT VERİCİ RAKAMLAR

Sektör uzmanları Anadolu'daki büyümeye dair yorumlarında rakamsal verilerin altını özellikle çiziyor. Örneğin konut satışlarında da Anadolu'daki hareketlilik dikkat çekici. TÜİK ve Tapu Kadastro Genel Müdürlüğü verilerine göre 2013'te 712 bin 207 konut satışı yapıldı. 2017 sonunda satış rakamı ise 936 bin 186 oldu. Anadolu'nun payı, son 5 yılda yüzde 61,5'ten yüzde 66,4'e yükseldi.

Markalı konut üreticilerinden Nef, Anadolulu tüketicinin nabzını tutanlardan… Nef Satış ve Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı Selçuk Çelik, "Satışlarımızın yüzde 52'sini müşteri tavsiyesiyle gerçekleştiriyoruz. Toplam satışlarımızın içinde yüzde 7 payı bulunan Bursa, Balıkesir, Samsun, Trabzon, Giresun, Ordu gibi 25 ayrı ilde satışlarımız gerçekleşiyor" diyor.

Mobilya sektörünün Anadolu açılımında da umut veren bir büyüme iştahı gözleniyor. Pazardaki satışların yaklaşık yüzde 55-60'ı İstanbul, Ankara ve İzmir dışındaki kentlerden geliyor. Sektör temsilcilerine göre Anadolu'nun payı 5-6 yıl öncesine göre en az yüzde 5 arttı. Çilek Mobilya'nın yönetim kurulu başkanı Muzaffer Çilek, büyüme hızından memnun. "2017'de Anadolu'da cirosal olarak yüzde 52 büyüdük" diye konuşuyor.

Anadolu'nun cirodaki payı artıyor

Şirket	Cirodaki pay (%) 5 yıl önce	Bugün
Hayat Kimya	*	65
Renault	61	63
Merinos	62	59
Kütahya Porselen	51**	58
Çilek Mobilya	52***	55
Sarar	45 - 50	45 - 50
Dacia	54	46
Boyner	40	45
Domino's Pizza	33,1	44,3
İpekyol	39	44
Watsons	38	43
Kiğılı	35 - 40	35 - 40
Praktiker	*	25 - 30
Storks	15	30
Rossmann	10	25
Nef Yapı	*	7

Kaynak: Rakamlar şirketlerden alındı. (*) Bilgi verilmedi.
Not: (*) Bilgi alınamadı. (**) Veri 4 yıl öncekidir. (***) 8 yıl önceki veridir.

Kişisel bakım zinciri Watsons, son dönemde Anadolu'daki gelişimi yakından takip edenlerden. Watsons Türkiye Genel Müdürü Mete Yurddaş'ın yorumu şöyle:

"2017'de satışlarımızın yüzde 43'ü üç büyük şehrin dışındaki mağazalarımızdan geldi. Mart 2018 verilerine göre bu mağazalarımızı aylık yaklaşık 3,5 milyon kişi ziyaret etti."

Şirketlerin yatırım planlarında da Anadolu'nun öne çıktığı görülüyor. Boyner, Anadolu'daki büyümesine hız verenlerden... Boyner Büyük Mağazacılık Satış Genel

YENİ POTANSİYELİN PEŞİNDE

HEDEF İLLER

Anadolu'daki büyümeye bakıldığında sektör bağımsız tüm perakendecilerin radarında belli iller öne çıkıyor. Konya, Kayseri, Bursa ve Adana bu kentler arasında. Rossmann Genel Müdür Yardımcısı ORHAN DEMİRÖZ, "Anadolu'da yatırımlarımız hızlanarak sürecek. 2018'de Adana, Kayseri, Konya, Mersin, Denizli gibi büyükşehirler aynı zamanda Bodrum, Marmaris, Fethiye gibi turizm bölgeleri de hedeflerimiz arasında" diyor.



Çilek Mobilya Yönetim Kurulu Başkanı MUZAFFER ÇİLEK, radarındaki illere Manisa ve Gaziantep'i de ekliyor.

Yeni açılan AVM'ler markaların iştahını etkiliyor. Storks Mücevherat Yönetim Kurulu Başkanı AYHAN GÜNER, "AVM'lerin yoğun olarak açıldığı illere bakınca potansiyeli görüyorsunuz. Bursa, Konya, Kayseri, Adana, Mersin, Trabzon ve Samsun hareketlenen iller arasında" diye konuşuyor.

DOĞU YÜKSELİŞTE

Doğu ve Güneydoğu illerindeki yükseliş de dikkat çekici düzeyde... Merinos'un potansiyel gördüğü kentler arasında Diyarbakır, Şanlıurfa ve Van öne çıkıyor. Şirketin yönetim kurulu üyesi ÖMER BAKAR, şunları söylüyor: "Amacımız sürekli ve sağlıklı gelişmek, gelişmek için kaynak yaratmak. Mağaza sayısındaki azalmayı metrekareleri büyüterek kapatmayı, tüketici tercihinde markalarımızı öne çıkararak satışlarımızı artırmayı hedefliyoruz."

Mağazaların ne kadarı Anadolu'da?

Şirket	Anadolu'nun payı (%)
Çilek	70,0
Renault MAİS	70,0
Kütahya Porselen	67,0
Boyner	61,0
Merinos	60,0
İpekyol	51,5
Sarar	50,0
Storks	50,0
Watsons	47,1
Domino's Pizza	47,0
Kiğılı	45,0
Praktiker	40,0
Rossmann	25,0

Not: Rakamlar şirketlerden alındı.



HAKAN ZİHNİOĞLU



SELÇUK ÇELİK

Müdür Yardımcısı Hakan Zihnioğlu, "2017'yi Anadolu şehirlerindeki mağazalarımızda yüzde 20 büyümeyle tamamladık. Bu şehirlerde son 5 yıldaki ortalama büyümemiz ise yüzde 14" diyor.

BÜYÜTEN FAKTÖRLER

Anadolu'daki büyümenin ardında farklı dinamikler yatıyor. Alım gücünün artması, kredi kartı kullanımdaki yükseliş, zincir marketler, AVM etkisi, sektör uzmanlarını dile getirdiği, öne çıkan birkaç başlık arasında.

Anadolulu müşteriyi yeniliklere açık bulan Kiğılı CEO'su Hilal Suerdem, "Yeni ürünler satın almaktan ve onları denemekten çekinmiyorlar. Bayram dönemlerinde satışlarda gözle görülür artışlar yaşanıyor" diyor.


Praktiker'in Batman ve Adıyaman gibi illerde de mağazası bulunuyor. Praktiker Yönetim Kurulu Başkanı HASAN YALÇIN, "Bu yıl Gaziantep, Erzurum gibi Anadolu'nun farklı bölgelerinde de mağaza açılışlarımız olacak" diyor.

Alım gücündeki değişime dikkat çeken Çilek Mobilya Yönetim Kurulu Başkanı Muzaffer Çilek, ekonomide yaşanan olumlu gelişmelerin hızlı biçimde hissedildiğini aktarıyor.

Konutta da alım iştahı son yıllarda belirgin düzeyde artmış durumda. Nef Satış ve Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı Selçuk Çelik, "Türkiye'de 2008'de satılan her 4 konuttan biri İstanbul'dan olurdu. 2017'de ise bu, her 6 konuttan biri haline geldi" bilgisini veriyor.

Anadolu pazarının hızla büyüdüğünü belirten Çelik, birinci el konutun yüzde 82'sinin Anadolu pazarında satıldığını söylüyor. Aynı ilginin yabancıya satışlarda da gözlendiğini belirten Çelik'in değerlendirmeleri şöyle:

"Altyapı, yol, köprü gibi yatırımların hızlanması da yabancı ilgisini İstanbul dışındaki şehirlere kaydırmış durumda. Mesela İstanbul–Bursa arasının 50 dakikaya düşmesi, Bursa satışlarının yükselmesinde çok etkili oldu. 2017'de yabancıya yapılan 22 bin konut satışının 14 bini Anadolu şehirlerinden. Bodrum, Antalya, Bursa, Yalova, Trabzon'a ilgi her yıl artıyor. İstanbul'da son 5 yılın istatistiklerinde köklü bir değişim yokken Anadolu'da yüzde 40'lık büyüme görüyoruz. Biz de bu yükselişin farkındayız."

AVM NE KADAR ETKİLİ?

Anadolu'daki büyümeyi tetikleyen unsurlardan biri de sayıları her geçen yıl artan alışveriş merkezleri. Son verilere göre Türkiye'deki 396 AVM'nin 220'si Anadolu'da bulunuyor. JLL Türkiye'nin "Ticari Gayrimenkul Pazarı Görünümü 2017" raporuna göre toplam AVM sayısının 2020'ye kadar 445'e çıkacağı öngörülüyor. Önemli bir kısmının ise Anadolu kentlerinde olması bekleniyor.

Perakende sektöründen isimler de bu gelişmenin altını çiziyor. "Önceki yıllarda yatırımlar çoğunlukla İstanbul ve çevresine yapılırdı. Son 10 yıldır ise büyük

10 sektörde Anadolu'nun payı nasıl değişti?

Sektör (%)	Geçmişte nasıldı?	Karşılaştırılan dönem		Bugün nasıl?
Konut (1. el satış, İstanbul dışı)	75,0	2008	2017	82,0
LPG tüketimi (miktar)	71,5	2011	2016	75,0
Otomotiv (motorlu taşıt sayısı)	67,3	2012	2017	67,2
Gayrimenkul (satış adedi)	61,5	2013	2017	66,4
Mobilya (ciro)	50 - 55	2011	2017	55 - 60
Kuyum-mücevher (ciro)	45 - 50	2012	2017	45 - 50
Bireysel emeklilik (katılımcı sayısı)	51,2	2012	2017	55,5
AVM sayısı	52,1	2012	2018	55,5
Bankacılık (ATM sayısı)	50,0	2011	2018	54,1
Bankacılık (şube sayısı)	33,1	2011	2018	37,2

Kaynak: Tapu Kadastro Genel Müdürlüğü, EPDK, TÜİK, TBB, BDDK, sektörel dernekler.


AYHAN GÜNER

markaların Anadolu şehirlerine yöneldiğini gözlemliyoruz" diyen Boyner Büyük Mağazacılık Satış Genel Müdür Yardımcısı Hakan Zihnioğlu, şöyle devam ediyor:

"Anadolu şehirlerinde yaşayanların alım gücüyle birlikte yaşam tarzları ve alışveriş alışkanlıkları da değişiyor. AVM'ler sosyalleşme imkanı sunuyor. Tüm bunların sonucunda satış oranı da artıyor. Anadolu'daki şehirlerde ciddi büyüme fırsatları öne çıkıyor."

AVM'ler sayesinde dışarıda yeme kültürünün yaygınlaşması, yeme-içme pazarının da hızla büyümesini sağlıyor. Örneğin Domino's Pizza'nın 2012'de Anadolu illerindeki şube sayısı 107 iken 2017'de bu rakam 242'a çıkmış durumda. Şirket yetkililerine göre Anadolu'daki en hızlı gelişim Bursa, Antalya, Kocaeli, Adana ve Sakarya'da yaşanıyor.

Anadolu'daki büyüme iştahını ortaya koyan bir diğer veri kuyum sektöründeki harcamalar… Pazardaki toplam cironun yüzde 50'si Anadolu kentlerinden geliyor. Storks Mücevherat Yönetim Kurulu Başkanı Ayhan Güner'in değerlendirmeleri şöyle:

"Bu yükselişi gerek tüketim kalitesi gerekse alım gücünde görüyoruz. Eskiden çarşı dediğimiz ana caddelerde ve iş hanlarında faaliyet gösteren kuyumcuların yerini artık AVM'lerdeki büyük mücevher mağazaları aldı. Anadolu insanı da mücevhere para harcamaya başladı."

ALIM GÜCÜ ARTIYOR

Anadolu kentlerinde kart kullanımının ve alım gücünün yükselmesi gibi faktörler, alışveriş sıklığını ve sepet değerini olumlu etkiliyor. Hatta Anadolulu tüketici, birçok alanda üç büyük kentteki müşteriden daha çok harcıyor. Hayat Kimya Genel Müdürü Enes Çizmeci, "Hızlı tüketim ürünlerinden oluşan ortalama bir alışveriş sepeti, tek seferde Türkiye genelinde 17 TL iken İç Anadolu ve Karadeniz bölgelerinde tek seferlik sepet değeri 18,5 TL ile ortalamanın üzerinde" diyor. Çizmeci, sepet değerini büyütmede İç Anadolu'da büyük süpermarketlerin, Doğu Anadolu'da ise ulusal zincir ve indirim marketlerinin etkili olduğunu ifade ediyor.

Harcama miktarındaki yükselişi İpekyol-Twist-Machka Genel Müdürü Uğur Ayaydın da doğruluyor. "Kesinlikle artış var" diyen Ayaydın'ın yorumları şöyle:

"2017 ortalama fatura tutarı açısından, 3 büyük il

SARAR'DA TABLO NASIL?

ECE ÖZALP
SARAR YÖNETİM KURULU ÜYESİ



DENGELİ PORTFÖY
Ciromuzun yaklaşık yarısı Anadolu'dan geliyor. 5 yıl önce de bu durum aynıydı. Bunda, mağaza açarken yaptığımız demografik ve sosyo-ekonomik araştırmaların etkisi büyük. Zira rakamlar incelendiği takdirde büyümenin oransal olarak Anadolu ve 3 büyük il arasında paralel olduğu görülüyor.

BÜYÜME HIZI
Anadolu'daki büyüme hızımız yüzde 45 düzeyinde. Ancak çalışan sayısı açısından bakarsak durum değişiyor. Zira genel merkezimiz ve üretimimiz Anadolu'nun göbeğinde, Eskişehir'dedir. Mevcut çalışan sayısı 5 bin kişi olan Sarar, Anadolu'nun en büyük istihdam sağlayıcılarından biridir.





mağazalarıyla Anadolu mağazalarını kıyasladığımızda aralarında 3 puanlık bir fark elde ettik. Anadolu'daki tüketicimizin değişen trendleri takip etmesi, yeniliklerden haberdar olması, alım gücünü destekleyen unsurlar."

Mücevher ve kuyumda da Anadolulu tüketici daha çok harcıyor. Bunun en önemli nedeni özellikle bahar ve yaz döneminde artan düğünler ve takı harcamaları. Storks Mücevherat Yönetim Kurulu Başkanı Ayhan Güner, "Mücevherde Anadolu'nun payı yüzde 40-50 arasındadır. Anadolu'da özellikle altın takı tercihi ağırlıklı. Ama insanlar pırlantalı mücevher de almaya başlıyor" diyor. Güner, Storks'un Anadolu'daki büyüme hızının son 5 yılda yüzde 100 olduğunu vurguluyor.

Praktiker Yönetim Kurulu Başkanı Hasan Yalçın da Anadolu tüketicisinin harcama oranının anlamlı biçimde arttığını doğruluyor ve şu bilgileri veriyor: "Anadolu mağazalarında hafta sonu sepet ortalamaları, hafta içine göre yüzde 40 daha yüksek seyrediyor. Özellikle tek AVM olan illerde sepet ortalaması, genel ortalamanın yüzde 30 daha üzerinde oluyor."

"BAYİLERİMİZİN YÜZDE 70'İ ANADOLU'DA"

BERK ÇAĞDAŞ / RENAULT MAIS CEO'SU



PAYI NE KADAR?

TÜİK verilerine göre binek otomobil ve hafif ticari araçların Anadolu'daki tescil payı yüzde 43 seviyesinde. Renault ve Dacia markalarıyla Türkiye'de en yaygın ve tecrübeli yetkili satıcı ağına sahibiz. Müşterilerimize en yakın lokasyonda konumlanmak ve hizmet vermek üzere organize olduk ve olmaya devam ediyoruz. İki markamızın Anadolu'daki satış noktaları toplamın yüzde 70'ine denk geliyor.

YATIRIMLAR SÜRÜYOR

2017'de Renault satışlarının yüzde 63'ü, Dacia satışlarının ise yüzde 46'sı Anadolu'daki yetkili satıcılarımız tarafından gerçekleştirildi. Anadolu illerimizdeki şebeke ağımızın verimliliğini artırmaya yönelik çalışmaları sürdürüyoruz. Bu kapsamda Renault ve Dacia ailemize yeni yetkili satıcılar kattık. 2018 itibarıyla Bursa ve Edirne'de de yatırımlarımız büyük bir hızla devam ediyor.

BÜYÜME SÜRECEK Mİ?

Uzmanlara göre Anadolu kentlerindeki büyüme iştahı, önümüzdeki yıllarda da sürecek. Zaten yatırım ajandasında Anadolu'ya odaklanacak çok sayıda şirket var. Kütahya Porselen onlardan biri. Şirketin yönetim kurulu başkanı Sema Güral Sürmeli, Anadolu'ya dönük planlarını şöyle özetliyor:

"5 yıllık verilerimize göre satışlarımızın yüzde 55'i Anadolu'da yapılıyor. Mağaza ve satış noktalarımızın da yüzde 67'si Anadolu'da. Anadolu tüketicisinin beklentilerine dönük ürünler geliştirmeyi hedefliyoruz."

Hayat Kimya Genel Müdürü Enes Çizmeci, düzenli yatırımlarla 3 büyük kent dışındaki cironun her yıl yüzde 15 büyüdüğünü söylüyor ve stratejilerini şöyle anlatıyor:

"2013'ten bu yana Anadolu'da yüzde 74 büyüdük. Anadolu'da kuvvetli satış zincirleriyle iş birliğimizi ve yenilikçi yaklaşımımızı sürdüreceğiz."

Türkiye'de 340 mağazası olan Watsons'un Anadolu stratejisinde var olmadığı noktalara ulaşmak öne çıkıyor. Watsons genel müdürü Mete Yurddaş, "Birçok Anadolu ilinde yer almayı istiyoruz. Anadolu'ya yönelik büyüme planımız bizim için oldukça önemli" diye konuşuyor.

Boyner de 2018 ve 2019'da Anadolu şehirlerinde yeni mağazalar açma hedefiyle ilerliyor. Boyner Büyük Mağazacılık Satış Genel Müdür Yardımcısı Hakan Zihnioğlu, büyük AVM projeleriyle görüşmelerin sürdüğünü, hedeflere uygun lokasyonları değerlendireceklerini söylüyor.

Merinos Halı Yönetim Kurulu Üyesi Ömer Bakar ise Anadolu'da yakaladıkları başarıyı şöyle özetliyor: "Her yıl yüzde 25-30 büyüyoruz. 14 toptancı bayimiz var. 10'u Anadolu'da. Her birinin 8-10 bin metrekare deposu, 100-150 bin metrekare arasında halı stokları bulunur. Dürüst çalışmayı görev edinmiş bayilerimizle koordineli çalışan sistemimiz var. Bu yaklaşım Anadolu'daki pazar payımızın ortalamanın üzerine çıkmasını sağlıyor." C



Betek Boya Yönetim Kurulu Başkanı GÖZDE AKPINAR, aile şirketinde göreve geldiğinde henüz 25 yaşındaydı. Babasının vefatı üzerine yönetimi devralan Akpınar, zoru başardı. Sektörün tek kadın yöneticisi olarak, hem çalışanlara hem pazara kendini kabul ettirdi. Türkiye'nin 100 büyük sanayi kuruluşundan birini yarattı; oluşturduğu güven, kritik dönemlerde aldığı doğru kararlar babasından sonra devraldığı şirketi hızla büyütmesini sağladı. Betek Boya, Akpınar'ın liderliğinde yurt içinde ve yurt dışında yeni başarı hikayeleri yazmaya, ekosistemine daha fazla değer yaratmaya odaklanıyor.

HANDE YAVUZ ÇALIK • hyavuz@capital.com.tr

"VİCDANLI ŞİRKET OLMAK İSTİYORUZ"

Türkiye'de birçok açıdan ilklerin şirketi olan Betek Boya, bundan 30 yıl önce kuruldu. Su bazlı boya üretimi Betek'in Türkiye'de gerçekleştirdiği ilklerden sadece bir tanesi. Almanya'nın en büyük boya markası Caparol ile 1993'te yaptığı iş birliği de hem Avrupalı bir ortakla üretim yapan ilk marka olan Filli Boya'yı öne çıkardı hem de Türkiye pazarına önemli bir teknoloji transferi yapılmasını sağladı. 2001 krizi ise Betek Boya için önemli bir dönüm noktası oldu. Büyük krizde pazara ürün verme konusunda da hiç frene basmadı. Bu tutum da onu boyada liderliğe taşıdı.

2001 yılındanberi boyada pazar liderliğini hiç bırakmayan Betek Boya'nın yeni başarı hikayesi ise 2005'te başladı. Şirketin kurucusu Celal Akpınar'ın 62 yaşında hayatını kaybetmesi ile işin başına geçen tek çocuğu 25 yaşındaki Gözde Akpınar ile yeni başarılar kazanıldı.

Şirketteki en genç çalışan olarak babasından kalan koltuğa oturan Akpınar, sektördeki tek kadın lider olarak da önemli bir sınav verdi.

Bugün kendisini 1,4 milyar TL cirosu olan, 5 bini aşkın bayi, 1.300'e yakın çalışanı olmak üzere 6 bine yakın kişiden oluşan ciddi bir ordunun lideri olan Akpınar, önümüzdeki dönemde de büyümesini sürdürmekte kararlı.

Betek Boya Yönetim Kurulu Başkanı Gözde Akpınar ile grubunu ve hedeflerini konuştuk:

● Betek Boya'nın kuruluş öyküsünü bizimle paylaşır mısınız? Rahmetli babanız, hangi koşullarda, ne boyutta bir işle girişimciliğe başladı?

■ Betek, beton teknolojileri demek. Şirketin ismi buradan geliyor. 1988 yılında kurulan Betek Boya, sektöre girdiği ilk yıllarda, inşaat malzemeleri pazarının ihtiyaç duyduğu beton katkıları, hazır harçlar ve su izolasyon malzemeleri alanlarında yüksek kaliteli ürünler geliştirdi. Etkin satış ve pazarlama sistemleri sayesinde oluşan yüksek talep, şirketin büyük bir hızla büyümesini sağladı. Daha sonra Betek Boya olarak 1993'te inşaat boyalarına, Almanya'nın en büyük boya markası Caparol ile teknolojik iş birliği yaparak girdik. İki şirketin işbirliği hem Betek hem Türk boya sektörü açısından önemli bir dönüm noktası oldu. Bu sırada etkili bir

know-how transferi gerçekleşti. Filli Boya adıyla bilinen Betek, Avrupa'nın boya konusundaki teknolojik zenginliğini Türk tüketicisi ile buluşturdu. Avrupalı bir ortakla üretime geçen ilk Türk boya şirketi olarak, sektöre ilk yabancı sermaye girişini de sağladık.

● En kritik dönüm noktası ne oldu?

■ Büyümemizi tetikleyen dönüm noktası 2001'deki kriz oldu. 2004'te açılan fabrikanın yatırımı 2001'de başlamıştı. 2001 krizinde dolar ve Euro arttığı için firmalar genelde piyasaya ürün sunmakta ihtiyatlı davranma yoluna gittiler. O dönemde birçok firma fazla risk almadan yollarına devam etmeyi tercih etti.

Babam da "İnsanlar ekmeksiz mi kalacak" dedi ve piyasaya mal verirken çekingen davranmadı. Çoğu firma küçülürken risk aldı ve cirosal anlamda 2001 ve sonrasında liderliği yakaladık. O zamandan beri de sürekli ve sürdürülebilir büyümeyle yolumuza devam ediyoruz.

Betek, sektördeki lider pozisyona ulaşırken marka yatırımının da önemine inanarak bu yönde sürdürülebilir şekilde yatırımlar yaptı. Tüketicilerimizin kalbini fetheden Filli Boya markasını yarattı. 1.300'e yakın çalışanı, 5 binden fazla satış noktasıyla Betek Grubu, sektöre damga vurarak, sadece boya sektöründe değil, Türkiye'nin en önde gelen sanayi kuruluşları arasında önemli bir konuma yükseldi.

Betek'in gelişim sürecinde 2003 yılı da önemli bir mihenk taşı niteliğinde. Betek bu tarihte ülkemizin geleceği adına bir sosyal sorumluluk projesi olarak gördüğü "yalıtım" alanındaki çalışmalarına başladı ve bu sektörde öncülük görevini üstlendi.

Isı yatırım sektörüne girdiğimiz 2003 yılından bu yana 195 bin binaya (1 milyon 545 bin konut), 154 milyon 500 bin m2 ısı yalıtımı uygulaması yapılmasını sağlamış bulunuyoruz.

● Peki siz 2001 yılında ne yapıyordunuz?

■ O tarihte 21 yaşındaydım ve burada stajdaydım. İlk yıl sadece yaz stajı yaptım. İkinci yıl, küçük bir masa verdiler, okuldan kalan zamanlarda geldim. Bu nedenle babamla çok kavga ettik. Çünkü, o okuldan kalan zamanlarda çalışılamayacağını iddia ediyordu. Babam disiplinli bir insandı. Ama stajlarda kulak dolgunluğu edindim, iç işleyişi öğrendim.

● Babanız, krizde büyüme konularını o dönem sizinle paylaşıyor muydu?

■ Her zaman hikaye olarak paylaştı ama bunların hepsi detaylı yazılı şekilde değildi. Küçük hikayeler şeklindeydi. Babam benim yanımda iş konuşurdu. Evde de çok iş konuşan biriydi. Hep bana bir şey öğretti.

Ben babamdan bir tane şaplak yedim, 3,5-4 yaşlarındayken… O da ekmek parasıyla ilgiliydi ve hiç unutmadım. Bana 4 yaşındayken neden öyle bir şey öğretmek istedi bilmiyorum… Şu anki algımla normal gelmiyor ama o benim hafızama kazındı: "Ekmek parasıyla alay olamaz" demişti. Aslında baktığınızda bana sıfırdan her şeyi öğretmiş. Babam şantiye şefiydi. 2 haftada bir gelir ve her zaman iş konuşurdu.

● Peki tam zamanlı olarak iş hayatına nasıl dahil oldunuz?

■ İş hayatına farklı başlangıcım biraz da zorunluluktan şöyle başladı: 2004 üniversitenin son yılıydı. Babamın rahatsızlanması da bu tarihe denk geldi. Rahatsızlanmasıyla paldır küldür her şey başladı. Zaten 1 yıl sonra da vefat etti. Son dönemde de işin içinde çok olamadı.

24 yaşımdayken babamın bir arkadaşı yönetim kurulu başkanıydı ama arka planda kararları ben veriyordum. Çok iyi bir ekibiz ama başımıza dışarıya da güven sağlamak açısından hakikaten bir duayen lazımdı. Dolayısıyla babamın arkadaşı iki yıl şirkette durdu.

O süreçte yatırımlar devam etti. 2005'te Gebze 2 fabrikasını yapmaya karar verdik. Dolayısıyla aslında 2005'ten itibaren benim için çok sert bir giriş oldu. Babamı kaybedeli 13 yıl oldu. 13 yılda bir sürü karar almışım. O karardan bir tanesi hatalı olsaydı, mümkün değil devam etmemize imkan yokmuş.

GÖZDE AKPINAR'IN YÖNETİM YAKLAŞIMI

1. **Babamı kaybettiğimde henüz 24 yaşımdaydım ve babamın bir arkadaşı yönetim kurulu başkanlığını üstlendi.**
2. **Deneyimli bir büyük vardı ama arka planda bütün kritik kararları ben veriyordum.**
3. **Babamı 13 yıl önce kaybettik. Bu sürede sayısız karar aldım, bir tanesi hatalı olsaydı, devam edemezdik.**
4. **Ben aynı ekiple çalışmaya devam ettim. Çok düşündüğüm için 1 yıl uyuyamadım.**
5. **Özellikle bayiler bana güvendi. Güvenmeseler bu iş olmazdı. Birlik olduk aslında.**
6. **Aile şirketi gibi davranmıyorum. Tüm ekip profesyonel. Dışarıdan getirdiğim bir akrabam yok.**
7. **Bence önemli olan takım çalışması ama son sözü söyleyebiliyor olmak da çok önemli.**
8. **Sektördeki liderliğimi korumak istiyorum. En ciddi hedefim, bayilerimi birer yapı market haline dönüştürmek. Her şeyleriyle ilgileniyoruz.**
9. **Gelecek dönemde mevcut pazarlarımızdaki gücümüzü daha da artırmayı hedefliyoruz.**

● Şirkette aileden tek siz mi varsınız?

■ Evet. Kardeşim de yok. Annem var ama şirkete hiç dahil değil.

● Babanızdan sonra 2005 yılında işi devraldığınızda şirkette bir değişiklik yaptınız mı?

■ Yapmadım. Kendiliğinden bazı değişiklikler oldu. Bazı arkadaşlar ayrıldı. Büyük zorluklar atlattık. Örneğin satış grubundan bir arkadaşla yönetsel anlamda anlaşamadık ve vedalaştık. Onun dışında bir değişim yapmadım. Zaman içinde emekliye ayrılanlar oldu. Ben aynı ekiple çalışmaya devam ettim.

● Peki birden bütün işler sizin üzerinize kaldığında ne hissettiniz?

■ Bir yıl uyumadım. Gerçekten 1-2 saat uykuyla döndürdüm günü. Çok düşündüğüm için uyuyamadım. İş hayatı, hele sanayici olmak hiç kolay değil. Hele ki büyük bir ölümün üzerinde o kadar yükü almak daha da zor…

Şöyle anlatayım babam öldüğünde 62 yaşındaydı. İşi devraldığımda ben 25 yaşındaydım. Şirkette çalışan en genç personel benden daha büyüktü. Ve 62 yaşındaki bir adamın yarattığı boşluğu doldurmaya çalışmak inanılmaz zordu. Orada da ekibimi, bayilerimi alkışlamam lazım. Çünkü özellikle bayiler güvendiler. Güvenmeseler bu iş olmazdı. Bayilerimden bir tanesi bana, "Ne yapacaksınız? Bizim bütün yatırımlarımız burada" diye sordu. Ben de "Ne gerekiyorsa onu yapacağım, nasıl başladıysak o şekilde devam edeceğiz, durmak yok yola devam" dedim. Hepsi inanıp devam etti. Onlar

"REKLAMLARI TÜRKİYE İÇİN YAPTIM

PARA KAZANMANIN ANLAMI

Bu ülke hepimizin. Ben bir kadın olarak bu ülkede parayı kazanıyorsam, burada rahatça para harcayabilmem lazım. Harcayabiliyor muyum? Hayır. Ben gece yarısı caddede rahat rahat yürüyebilir miyim? Hayır. Sorgularım. Gece 3'te orada ne işi varmış diyen insanlar vardı. Eğer bunu rahat rahat harcayamayacaksanız ve insanlar mutlu olmayacaksa para kazanmanın ne anlamı var ki?

"62 YAŞINDA KEFENE SARILIP GİTTİ"

Yurt dışında yaşamak istemiyorum. Ben babamı gördüm, 62 yaşında bir kefene sarılıp gitti. O zaman hayat süreli bir şey. Şu anki paranın 130 katını kazanıp ne yapacağım ki? Yaşayamadıktan sonra, kadın olarak daha fazla imkana sahip olmadıktan sonra… Bu reklamları gerçekten Türkiye için yaptım. Anlam veremezler. Çünkü kimse yapmıyor. Halbuki herkes yapsaydı çok anlamlı olacaktı.



"4 YAŞINDA YEDİĞİM ŞAPLAK VE ÖĞRETTİKLERİ"



"ALIN TERİYLE DALGA GEÇİLMEZ"

Amcamın bir takı dükkanı vardı. Ben de 3,5- 4 yaşındayım. Cam sehpalar var takıların gösterildiği, içinde ampuller var. Sıcak orası, ben de kedi gibi üzerine yatıyorum. Müşteri gelmiş, babam bana "İn aşağı" diyormuş ben de duymamışım. Ayağım da müşterinin paltosuna sürülüyormuş. Derken inmedim. Beni dükkandan çıkardı, müşteri görmesin diye sokakta bir şaplak vurdu: "Alın teriyle dalga geçmek olmaz. İş yerinde yatılmaz" dedi.

"HERKESİN DERDİ AYNI"

O da 4 yaşında nasıl yapıştıysa kafama inanır mısınız hatırlıyorum. Ekmek parası denince aklıma o gelir. Herkesin derdi aynı. Çoluğuma çocuğuma ne yedireceğim? Çocuğumu iyi okula gönderebilecek miyim? Sonrası lüks. Hayatta parası olup da mutlu olan insan gördünüz mü? Ben görmedim. Mutluluk paylaşmaktır bence. Çalışanınla ve bayinle adil şekilde paylaşmasan para kazanmanın ne anlamı var hakikaten bilmiyorum.

içinde hayat memat meselesiydi. Aslında birlik olarak başardık.

● İş dünyasında size yol gösteren oldu mu?

■ Bizim sektörümüz çok rekabetçidir. Güçlü bir "Duayenler Sofrası" vardır. Ben de genç biri olarak onlarla aynı masaya oturdum. Hiç kolay değildi. Bizim sektörde fazla kadın yok. Ne yalan söyleyeyim bu da benim avantajım oldu.

● Nasıl bir avantaj sağladı?

■ Bence sektöre dinamiklik getirdi. Daha özgür bir bakış getirdi. Bence bayiler de mutlu oldu. Bayi toplantılarından 3 bin beyefendiyle bir araya geliyorsunuz. Çok başka tepkiler de görebilirdim. Hiç görmedim. Hepsi arkamda oldu. Bu da beni acayip mutlu etti.

Bana rock star muamelesi yapıyorlar. Hem kadınlığı unutturmuyorlar ama kadın olduğum için beni aşağıya çekecek bir davranışla da karşı karşıya kalmadım. 5 bini aşkın bayi 1300'e yakın çalışan, 6 bin kişinin üstünde ciddi bir ordum var gibi düşünüyorum.

● Şirketinizi nasıl yönetiyorsunuz? Klasik bir aile şirketi gibi mi…

■ Aile şirketi gibi davranmıyorum. Tüm ekip profesyonel. Ben profesyonellerle aile oldum. Yönetim olarak da ne tam profesyoneliz ne tam aile şirketiyiz.

● Siz kendinizi nasıl tanımlıyorsunuz?

■ Ben kendimi sert olarak görmüyorum ama dışarıdan öyle görünüyor galiba. Geçen gün bir arkadaşımız, "Sizi sert buluyorlar" dedi. Ben sert biri değilim belki de ondan sert görünüyorum. Yani bu bir savunma mekanizması gibi. Sert görüyorum ama vicdansız değilim. İkisi arasında çok ciddi fark var. Benim vicdanım girdiği zaman akan sular duruyor. Hakikaten insanları, ülkemi çok seviyorum.

● Vicdanlı lider, şirketi nasıl vicdanlı hale getiriyor?

■ Parasal yansıyor. Cebinize az para giriyor. Daha fazla yatırım yapıyorsunuz. Yatırımımı kısayım, cebime para koyayım da demiyorsunuz. Daha fazla insan çalışsın, daha fazla kazansın mutlu olsunlar…

● Hedeflediğiniz vicdanlı şirket ne anlama geliyor? Bunun için ne yapıyorsunuz?

■ Vicdanlı şirket, yazılı kuralları olduğu gibi insanı koruyan ve değer veren, yazısız kuralları da olan kurum anlamına geliyor.

İnsan ve insani sebepler gündeme geldiğinde, kendi kurallarını esnetebilen, bunu yaparken maddi fedakarlıklarda katkıda bulunmaktan kaçmayan, esas meselesini de zaman zaman maddiyat dışında tutan kurumları vicdanlı olarak nitelendiriyorum.

Bunu da şirketin kendisi için değil, ancak çalışanları, bayi ve tedarikçileri söyleyebilir. Tam vicdanlı şirket miyiz, bilmiyorum ya da emin değilim. Ama vicdanlı şirket olmaya çalışıyoruz.

● Şirketinizin büyüklüğünden biraz bahsedebilir misiniz?

■ Betek Grubu olarak 2017 rakamıyla 1,4 milyar TL'lik bir satış hacmimiz var. İşi devralmadan önce yani 2004 yılında şirketimizin cirosu 244 milyon TL olarak gerçekleşmişti.



Şimdi 5 fabrikamız var. Ülkemizin en büyük 500 sanayi kuruluşu listesinde 98'inci sıradayız. Filli Boya, Fawori, Alligator, Alsecco ve Capatect markalarını bünyemizde bulunduruyoruz.

Babamdan sonra fabrika sayısı da arttı. Birinci fabrika bitti ve babam hastalandı. Babam hiç görmedi çalıştığını. O zaman Gebze 1 vardı. Üzerine Gebze 2, Kayseri, Mısır fabrikamız ve Rize üretim tesisleri geldi. Gelecek yıl da Balıkesir üretim tesisi devreye girecek.

● Boya pazarının toplam büyüklüğü nedir?

"MEMUR GİBİ YETİŞTİRİLDİM"

"ÇEKİLİŞLE ARABA VERİYORUM"

Kurban bayramı, şeker bayramı, kış geliyor yakacak yardımı, eğitim yardımı veriyorum. Çekiliş yapıyorum yılbaşında araba veriyorum. Aklınıza gelecek her şeyi yapmaya çalışıyorum. Gizliden gizliye yardım ettiklerim de oluyor. Tiyatroya yardım etmeye çalışıyorum, öğrenciye burs vermeye çalışıyorum.

"TOPLUM İÇİN ÇALIŞIYORUM"

Topluma bir şeyler vermek, faydalı olmak için çalışıyorum. Gerçekten de insanları seviyorum. Babam şantiye şefiydi. O kültürle büyüdüm. Ben 12 yaşına kadar babamın hiç parası olmadığını düşünüyordum. Özel okulda okuyordum, taksit kağıdı verirlerdi. O kağıdı bir hafta çantamda gezdirirdim, zannederdim ki o ödemeyi yapınca babam aç kalacak. 12 yaşında şirketin babamın olduğunu öğrendim ve çok şaşırdım. Yıllarca "Memur gibi büyüsün" zihniyetiyle yetiştirildim çünkü.



■ Türkiye'deki boya sektörü, 2 milyar doların üzerinde bir büyüklükle Avrupa'nın 5'inci büyük boya üreticisi konumda. Tonaj olarak Türkiye'de boya sektörünün büyüklüğü 950 bin tonu buluyor. Bu büyüklüğün yüzde 60'ı, yani 570 bin tonu ise Betek Boya'nın da ağırlıklı hizmet sunduğu dekoratif boyalara ait.

Türkiye yalıtım sektörü, 3 milyar dolar seviyesinde büyüklüye sahip. Isı yalıtım sektöründe 175 kadar sanayici şirket faaliyet gösteriyor. Sanayici, uygulamacı ve satıcı bayilerle yaklaşık 80 bin kişiye istihdam sağlanıyor.

● Nasıl bir gelecek öngörüyorsunuz?

■ Liderliği korumak ve İSO 500 listesinde daha üst sıralara çıkmak istiyorum. İhracatımız 20 milyon dolar, çok az. Bunu da artıracağız. Mevcut pazarlarımızdaki hâkimiyetimizi daha da artırmayı hedefliyoruz. Kendi bayilerimi birer küçük yapı market haline getirmek istiyorum. Esnaf küçülüyor, ben onları büyütmek istiyorum. Bana geçenlerde Twitter'da neden yapı marketlere ürün vermediğimi sordular. Çünkü verirsek bayilerimin cirosundan gidecek. Sokak arası esnaf çok önemli bir değer.

● Bayileri nasıl dönüştüreceksiniz?

■ Onlar sadece bizim markamızı satmıyorlar. Bizim bayilerde rakip ürünü de bulursunuz. Oranı benimkinden daha fazla da olabilir. Başka şeyler de satmasını sağlayacağız. Tabelalarından raflarına kadar her şeyleriyle ilgileniyoruz. Hatta zaman zaman bankalarla aralarında irtibatlar kuruyoruz. Ciddi eğitimler veriyoruz.

● Start up'larla ilgileniyor musunuz?

■ İlgileniyorum. TÜSİAD'da "Bu Gençlikte İş Var" projesi kapsamında çok acayip fikirler dinledik. Ama imkanlar çok az. Doğru dürüst bir laboratuvar bulamıyorsunuz. Onlara kafayı taktım.

Benim taktığım bir başka konu VR (Virtual Reality). O iş inanılmaz bir yere gidiyor. Baktığınızda bundan 10 yıl sonra şu an kullandığımız teknolojinin hiçbirini kullanmıyor olacağız. Şu anda start up yatırımımız çok ufak çaplı ilaçta var ama bakıyorum. Bu işi yapmasaydım belki medya veya eğitim alanında bir şeyler yapardım.

● Şu anda ajandanızda neler var?

■ Mart 2019'da açılacak olan Balıkesir yatırımımız var. Türkiye'de ısı yalıtımı gerçekten çok şey ifade ediyor. Herkesin kaynak bulmakta zorlandığı ve gittikçe hava şartlarının da zorlaştığı günlerde bu konu çok önemli. Hanehalkı olarak enerji tasarrufu yapıyor olmak çok ciddi bir şey. Ajandamın diğer önemli konuları da ihracatı artırmak ve bayileri yapılandırmak. C



7000 MARKET

TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK MARKET ZİNCİRİ*

* Market sayısına göre.

ZİNDE VE FİT OLMAK HER ZAMAN ÖNEMLİYDİ. ANCAK maliyetlerin arttığı, üretici enflasyonunun yükseldiği, atıl kapasite sorununun olduğu ve tüm bunları tüketiciye yansıtmanın oldukça zorlaştığı bu günlerde bu konu daha da kritik bir hal almış durumda.

İşte bu nedenle şirketler de yeni döneme hazırlıklı girmeye çalışıyor. Her alanda daha fit olmaya odaklanıyorlar. Fazlalıklarından kurtuluyor, otomasyon çalışmalarına hız veriyor, gereksiz maliyetleri kısmaya her zamankinden daha fazla önem veriyorlar.

Türkiye'nin cirosal anlamda en büyük şirketlerinden Petrol Ofisi de bu konuya dikkat eden şirketlerden. Şirketin CEO'su Selim Şiper, her zaman daha sağlıklı, daha verimli olma konusuna özel önem verdiğini söylüyor. Şiper, "Her gün kendinizi sorgulayacaksınız ve yaptığınız şeyi daha iyi nasıl yapacağınızı düşüneceksiniz. Devamlı zinde olmak zorundasınız" diyor.

Peki şirketler kendilerini ne kadar zinde ve fit hissediyor? Selim Şiper, bu konuda gidilecek yolları olduğunu da itiraf ediyor ve ekliyor: "Enflasyon artışı çerçevesinde artışlarla kârlılığımızı sürdürmek istiyoruz. Bunun yanında da kendimizi sürekli yenileyerek, adapte ederek, optimize ederek, masraflar-

ÖZLEM AYDIN AYVACI ● oaydin@capital.com.tr

FİT OLMA PEŞİNDE!

Tofaş, taahhüt ettiği ortalama yüzde 24,5'lik ücret artışını karşılamak adına 3-4 bin Euro'luk yatırımlar yaparak düşük maliyetli otomasyonlarla verimliliğini artırma peşinde... LC Waikiki, seyahat ve lojistik giderlerinden 2018'de yüzde 15 tasarruf etmeyi planlıyor. Kastamonu Entegre, 2018'de lojistik, enerji ve seyahat giderlerini azaltarak 19 milyon TL tasarruf planlıyor. Sadece onlar değil, yeni dönemde pek çok şirket daha sağlıklı olmak adına "diyet"e girmiş durumda. Kimi istihdamdan, kimi mağazdan, kimi ise tüketiminden kısıyor... Amaç ise basit: Daha "fit" bir şirket haline gelmek...

dan oluşacak tasarruflarla kârımızı daha da iyileştirmek hedefindeyiz. Kâr artışını sadece sattığınız ürünlerle elde edemezsiniz. Bazı şeylerden fedakarlık edeceksiniz, optimize edeceksiniz."

MALİYET ARTIŞINA DİKKAT

Sadece Petrol Ofisi değil, günümüzde pek çok şirket zinde olmanın formülünü arıyor. Tofaş CEO'su Cengiz Eroldu da şirket içinde zinde kalmanın yollarını arayan iş insanlarından biri. Eroldu, bu anlamda en fazla maliyet artışlarına dikkat çekiyor. Özellikle son toplu sözleşmeden kaynaklı artışı ve aldıkları kararı şöyle açıklıyor:

"Aynı dönemdeki yüzde 3,22'lik enflasyona karşılık toplu sözleşmede ortalama ücret artışımız yüzde 24,5 oldu. Bu artışı karşılamak için düşük maliyetli otomasyon işlerimiz var. Bunlar, çok düşük bütçelerle işinizi hem daha ergonomik hem daha verimli yapma avantajı sağlıyor. Bu konuya çok yoğunlaşıyoruz. 3-4 bin Euro gibi küçük yatırımlar yaparak düşük maliyetli otomasyonlarla verimliliğimizi artırabiliyoruz. Birlikte çalıştığımız yan sanayicilerimiz, iş ortaklarımıza bu know-how'ımızı götürüp öğretiyoruz. Ekosistemimizi de verimli tutmaya çalışıyoruz." Eroldu, 2018'de bu sayede üretim maliyetlerinden yüzde 5 tasarruf edeceklerini de ekliyor.

DAHA AZ SEYAHAT

2017 yılında şirketlerin diyet listesinin önemli maddelerinden biri artan seyahat ve lojistik masraflarını azaltmaya yönelik. Örneğin LC Waikiki bu konuda fitleşmeye çalışıyor. LC Waikiki, 2017'de yurt dışında büyümesini hızlandırdı. 38 ülkedeki varlığını 50'ye doğru taşımaya çalıştı. İşte bu süreçte şirketin seyahat masrafları oldukça yükseldi. LC Waikiki Yönetim Kurulu Başkanı Vahap Küçük de artan bu seyahat masraflarını 2018'de kontrol altına almayı hedeflediklerini söylüyor. Şirkette lojistiğin ciddi bir gider kalemi olduğunu belirten Küçük, her zaman sağlıklı bir bünyeye sahip olmayı önemsediklerini belirtiyor ve fit kalma planlarını şöyle anlatıyor:

"Lojistiği diğer ülkelerin pek çoğunda kendi bünyemize alıyoruz. Taşımada daha uygun rekabetçi fiyatlar oluşturmaya çalışıyoruz. 2018'de şirketin büyümesi yüzde 30 olacaksa giderlerin maliyetini yüzde 15 artışla sınırlı tutacağız. Bu da yüzde 15 tasarruf anlamına geliyor. Seyahat ve lojistik giderlerimizi daha sağlıklı bir bünye için azaltacağız."

Eğretli Gıda Yönetim Kurulu Başkanı Galip Eğretli

Şirketler 2018'de daha az işe alım hedefliyor

Şirket	İşe alınacak kişi sayısı 2017	2018	2017-2018 değişim (%)
Saat&Saat	130	40	-69
Jolly Tour	125	41	-67
Sun Grup	470	200	-57
Medicana Sağlık Grubu	2.125	1.000	-53
İnci Deri	247	155	-37
Dagi	411	300	-27
Porland	434	320	-26
Ayakkabı Dünyası	135	130	-4

Daha az yeni ürün hedefledi

Raftaki yeni ürün sayısı



"ETKİN VE SIKI GİDER YÖNETİMİ"

UYGAR TURCAN / AYAKKABI DÜNYASI GENEL MÜDÜRÜ

İSTİHDAM

2018'de geliştirdiğimiz yeni franchise modeliyle büyümeyi planlıyoruz. Daha etkin ve sıkı gider ve KPI yönetimi de 2018 planlarımız arasında yer alıyor. 2017 yılını 238 milyon TL ciroyla kapatmıştık. 2018'i 344 milyon TL ciro ile tamamlamak istiyoruz. İstihdamımızı 2017 yılı boyunca toplam 135 kişi artırdık. 2018 sonunda ise yüzde 17 ve 130 kişilik artışla 880 kişiye istihdam yaratmayı amaçlıyoruz.

YENİ MAĞAZA

2017'de 16'sı kendi mağazamız 2'si franchise olmak üzere 18 mağaza açtık. 6 bin 512 metrekaresi kendi mağazalarımız, 370 metrekaresi franchise mağazası olmak üzere toplam metrekare rakamı 6 bin 882 idi. 2018 hedefimiz ise 3'ü kendi mağazamız, 11'i franchise olmak üzere 14 mağaza açmak. Bu mağazaların toplamının 3 bin metrekaresi franchise mağazaları, 1.048 metrekaresi kendi mağazalarımız olmak üzere 4 bin 48 metrekare olmasını planlıyoruz.

DAHA AZ YATIRIM

2017'de 9 milyon TL kendi mağazalarımız, 0,7 milyon TL franchise mağazalarımız olmak üzere toplam 9,7 milyon TL mağaza açılış yatırımı yaptık. 2018'de yapmayı hedeflediğimiz mağaza açılış yatırımı tutarı 7,3 milyon TL. Bu rakamın 1,9 milyon TL'si kendi mağazalarımıza, 5,4 milyon TL'si ise franchise yatırımlarına olacak.



2018'de metrekare büyümesi yüzde 50'ye varan oranlarda azalacak

Şirket	Yeni mağaza/ofis/üretim/showroom metrekaresi 2017 (m2)	2018 (m2)	2017-2018 değişim (%)
Saat&Saat	840	420	-50
Ayakkabı Dünyası	6.882	4.048	-41
Pupa Bilişim	590	420	-29
Kastamonu Entegre	3.580	3.400	-5
Yeni mağaza sayısı			
İnci Deri	6	3	-50
Ayakkabı Dünyası	18	14	-22

2018'de daha az elektrik tüketecekler

Şirket	Elektrik tüketimi (kwh) 2017	2018	2017-2018 değişim (%)
Aktaşlar Lezzet Grubu	1.200.000	1.020.000	-15
Penti	25.652.000	24.882.440	-3
*Midpoint**	25.392.036	25.392.036	0

Mağaza sayısı artarken enerji tüketiminin aynı kalması hedeflendiği için daha az enerji tüketeceği değerlendiriliyor.

Lojistik ve seyahat giderlerini kısacaklar

Şirket	Kısıntı planı
LC Waikiki	Yüzde 30 büyüme planına karşılık maliyet artışını yüzde 15'te tutacak ve yüzde 15 tasarruf edecek.
Kastamonu Entegre	19 milyon TL tasarruf sağlayacak
Eğretli Gıda	Şirket araçlarını kiralama yerine satın alacak böylece uzun vadede tasarruf hedefliyor.

de seyahat ve lojistik masraflarına odaklanmış durumda. Eğretli, "2018'de artık şirket araçlarını kiralamak yerine satın alarak uzun vadede tasarruf etmeyi düşünüyoruz. 2017'de yeni tesis ve ofis açmamıştık, 2018'de de mevcut tesis ve ofislerimizle devam etme düşüncesindeyiz" diye konuşuyor.

DAHA VERİMLİ METREKARE

2018'de metrekare verimliliği de şirket diyetlerinin önemli bir maddesi. İnci Deri Yönetim Kurulu Başkanı Ali Murat Kızıltaş, "2018 yılında ana hedefimiz metrekare verimliliği. Ana odağımız mevcut mağazalarımızda metrekare verimliliğini artırmak. Verimlilikten kastımız kesinlikle masrafları kısmak değil, aksine doğru ve emin adımlarla inandığımız yatırımları yapmaya devam etmek" sözleriyle 2018'de daha fit bir şirket olma çabalarını anlatıyor.

Kızıltaş, 2017'nin 3'üncü çeyreğinde yaşanan hızlanmanın Türkiye'nin 2018'de olumlu bir yıl geçireceğinin sinyallerini verdiğini söylüyor ve "2018'de şirketlerin her alanda optimizasyona giderek, verimlilik üzerine yatırım yapacakları bir dönem olacak" diyor.

Chakra Yönetim Kurulu Başkanı Ali Rıza Kocaer ise yeni yatırımları, e-ticaret bölümleri, daha büyük metrekarelerdeki mağazaları ve yeni kategorileriyle 2018'de metrekare verimliliğine odaklandıklarını söylüyor. Kocaer, 2018'de diyete girecekleri konuları ise şöyle anlatıyor: "2017 yatırım tutarımız 8,4 milyon TL'ydi, 2018 yatırım tutarımız 8 milyon TL olacak. Yeni kategorilerimizle 2017 yılında ürün sayımızı 1.500'den 2 bin 750'ye çıkardık. 2018 yılında ise yeni ürün sayımız 450 olacak."

DAHA AZ ENERJİ DÖNEMİ!

Enerji her dönemin önemli maliyet kalemlerinden biri. Bu nedenle sektör bağımsız şirketlerin çoğu bu alana dikkat etmeye çalışıyor. Penti Yönetim Kurulu Başkanı Sami Kariyo, 2018'de enerji tüketimlerini azaltma konusunu çok önemsediklerini belirtiyor ve şöyle anlatıyor:

"İki fabrikamızda toplam 25 milyon 652 bin kwh elektrik tüketimimiz vardı. Bunu 2018'de yüzde 3 azalt-

"HEDEF 19 MİLYON TL TASARRUF"

HALUK YILDIZ / KASTAMONU ENTEGRE GENEL MÜDÜRÜ



İŞİN ÖNEMLİ KISMI

Bünyemizde gerçekleştirilen tasarruf ve iyileştirme çalışmaları daha çok enerji, lojistik, üretim verimliliği alanlarında yapılan çalışmalar. Bunlar yurt içi aksiyon planlarının yüzde 30'unu, yurt dışı aksiyon planlarının yüzde 20'sini oluşturuyor. Bu çalışmalar sonucunda yurt içinde 15 milyon TL, yurt dışında 4 milyon TL tasarruf sağlıyoruz.

ENERJİ VERİMLİLİĞİ

Kastamonu Entegre, tesisleri bünyesindeki üretim süreçlerinde sarf edilen enerji kaynaklarını minimize etmek adına geliştirdiğimiz projeler var. Başlıca çalışmalarımız arasında fan-pompa ve kompresörlerde sürücü uygulamasına geçilmesi, aydınlatma armatürlerinin led armatürlere dönüştürülmesi, dizel forkliflerin yerine elektrikli forkliflerin kullanılması yer alıyor.

DAHA AZ ISI YOĞUNLUĞU

Ayrıca ısı sistemlerinde izolasyon kayıplarının önlenmesi için periyodik termal kamera kontrolleri yapıyoruz. Basınçlı hava, buhar sistemlerinde periyodik kaçak kontrolü ve kaçakların giderilmesini hedefliyoruz. Üretim miktarını artırmak için birim ısı ve elektrik enerjisi yoğunluklarının düşürülmesini hedefliyoruz.

DÖRT ŞİRKETİN FİT OLMA PLANI



RAMAZAN KAYA / SAAT&SAAT YÖNETİM KURULU BAŞKANI

2018'de 2017'ye göre daha az metrekarede daha az mağaza açacağız. 2017'de 840 metrekare alan üzerine 14 mağazamız açıldı. 2018'de ise 420 metrekare alana açılacak 7 yeni mağazamızla toplamda 8 bin 500 metrekare alanda satış noktamız olacak. Geçen yıl iskontoyla kâr marjımızı düşürdük. 2018'de aynı kâr marjını korumayı planlıyoruz.

TUNÇ BATUM / HİLTON DALAMAN RESORT GENEL MÜDÜRÜ



Verimlilik hedeflerimizi bütçe çalışmaları dahilinde eylül-ekim aylarında belirleriz. Yıl içinde sürekli yiyecek, içecek, kimyasal ve enerji maliyetlerimizin bütçeye uygunluğunu denetliyoruz. Kâr marjları artık düştü. Vergi öncesi kâr marjlarımız yüzde 15'ler civarında. Döviz kurlarında geriye gidiş olursa kâr marjlarımız daha da düşebilir.

TAMER AKTAŞ / AKTAŞLAR LEZZET GRUBU YKB

Aktaşlar Lezzet Grubu, Nelipide Gurme markasıyla yiyecek-içecek sektöründe üretim yatırımı da yapan, büyüme sürecinde bir şirket. 2018'de 3,5 milyon TL'lik ek makine parkuru yatırımı yapacaklarını söyleyen şirketin yönetim kurulu başkanı Tamer Aktaş, enerji diyetleriniyse şöyle anlatıyor: "Yıllık 1 milyon 200 bin kw'a yakın elektrik tüketiyoruz. Yeni kuracağımız hatla, kapasite artışını da göz önünde bulundurarak, yüzde 15 civarında enerjiden tasarruf sağlayacağız."

FİGEN ERKAN / JOLLY TUR YÖNETİM KURULU ÜYESİ VE GM



2017 yılında yüzde 45 büyüdük, 2018 büyüme hedefimiz yüzde 50. Bunları planlarken nerede iyileşme içinde olmamız gerektiğini, "nasıl daha verimli oluruz"a da çalıştık. Bu noktada kuşkusuz en önemli sermayemiz olan insan kaynaklarında da büyümeye devam ediyoruz. Bu kapsamda işe aldığımız yeni personel sayısı 2017'de 121 oldu. Bu yıl ise 45 kişiyi Jolly Tur kadrosuna katmayı planlıyoruz.

mayı hedefliyoruz. Yine doğalgaz tüketimimizi de azaltacağız. Mağaza tarafında ise 2017 yılı içinde elektriğini direkt olarak tedarik ettiğimiz 100-110 mağaza için toplam elektrik tüketimimiz 3 bin 900 Mwh olmuştu. 2018 yılı içinde ise tüketimin yaklaşık olarak aynı seviyelerde kalmasını bekliyoruz."

Midpoint de enerji diyeti uyguluyor. Midpoint Genel Koordinatörü Cengiz Sönmez, Midpoint ve Welldone restoranlarının sahibi Allpoint Group'un 2017'de 25.392.036 kwh elektrik, 1.298.760 metreküp ise doğalgaz tükettiklerini söylüyor. Sönmez, 2018 yılında yapacakları bazı düzenlemelerle yeni restoranlar açmaya devam edeceklerini, ancak enerji tüketim miktarlarında artış olmayacağını belirtiyor.

VERİMLİ ÇALIŞAN DÖNEMİ

2018'de daha yalın bir yapıya kavuşmak isteyen şirketlerin daha verimli olmayı hedefledikleri bir diğer önemli konu istihdam. Örneğin Sun Grubu, 2017'de 470 kişiye yeni istihdam sağlamıştı. 2018'de ise 200'den fazla yeni istihdam yaratmayı planlıyorlar. Sun Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Sabri Ünlütürk, "2017 yılı önemli ölçüde büyümenin hedeflendiği bir yıldı. Hedeflerimize paralel yapılan analizlerde organizasyonel yapılanmaya ihtiyacımız olduğu ortaya çıktı ve tüm süreçlerimizi daha yalın hale getirdik. 2018 için yaptığımız iş gücü planlamamızda 200'den fazla kişiye istihdam sağlamayı hedefliyoruz" diye konuşuyor.


ÜMRAN ÜNSAL

Medicana Sağlık Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Hüseyin Bozkurt, yeni açtıkları hastanelerle birlikte 2017'de 2 bin 125 yeni işe alım yaptıklarını söylüyor. Bozkurt, 2018'de ise 1.000 yeni alım yapacaklarını belirtiyor. Bozkurt, ayrıca hastanelerinde yaklaşık 6-8 ara kademeli bir organizasyon yapılarının olduğunu söylüyor ve "Büyüme planlarımıza paralel organizasyonel yapımızı ve ara kademe sayımızı değerlendiriyoruz" diyor.

Eğretli Gıda Yönetim Kurulu Başkanı Galip Eğretli de şirketini sıkı bir diyete sokmuş durumda. Eğretli, 2018 yılında yeni işe alım yapmayacaklarını söylerken yatırım anlamında yüksek maliyetli yatırımlar yerine ufak revizyonlar planladıklarını belirtiyor.

Porland Pazarlama Grup Müdürü Ümran Ünsal, üretim dışı personel alımlarında 2017 yılının yatırım yılı olduğunu söylüyor ve "2017 yılında 182 kişilik alım yaptık, 2018 yılı için hedeflenen alım 70 kişi" diye konuşuyor. C

P&G Türkiye ve Kafkasya Yönetim Kurulu Başkanı TANKUT TURNAOĞLU, 4. Endüstri Devri'nde de 1 numara olabilmek için teknoloji şirketine dönüştüklerini, hızlı karar alıp inovasyona odaklandıklarını söylüyor. "Start up gibi çalışıyoruz" diyen Turnaoğlu, hızlı tüketimde pazar payını yüzde 34'e çıkardıklarını belirtiyor. Turnaoğlu, en son olarak ilaç sektörüne girdiklerini yeni kategorilere girmeye devam edeceklerini belirterek "Hız rekoru kırdık. Pazar payımızı rakiplerimizden daha hızlı artırıyoruz" diyor.



P&G'nin yeni dönem planları

"START UP TARZIYLA HIZLI BÜYÜYORUZ"

LİDERLİK FABRİKASI OLARAK NİTELENEN hızlı tüketim devi P&G'nin Türkiye ve Kafkaslar yönetim kurulu başkanı Tankut Turnaoğlu, 5 yıl önce şimdiki görevine atandığında kendine sektör, çalışanlar ve büyümeyle ilgili 3 stratejik hedef belirledi.

5 yılda 3 hedefini de gerçekleştirdiğini belirten Turnaoğlu'nun yeni hedefi teknoloji şirketi olmak. Dünyada P&G'nin e-ticaret işinin hızla büyüdüğünü söyleyen Turnaoğlu, "E-ticaretin bir ticaret modeli değil yeni bir iş modeli olmasını hedefliyoruz. Kendimizi bu yeni yapıya hazırlıyoruz" diyor. Son dönemde hayata geçirdikleri yönetim modeli sayesinde toplam pazar payını büyütüp hızlı karar almada rekor kırdıklarını belirtiyor ve ekliyor: "Son 11 çeyrektir üst üste pazar payımızı büyütüyoruz. Hızlı tüketimdeki toplam pazar payımız yüzde 29'dan 34'e yükseldi." Yeni satın aldıkları Vicks markasıyla ilaç pazarında büyümeyi hedeflerini belirten Turnaoğlu, "Yeni girdiğimiz kategorilerde hedefimiz 1 ya da 2 numaralı oyuncu olmak" diyor.

P&G Türkiye ve Kafkaslar Yönetim Kurulu Başkanı Tankut Turnaoğlu ile şirket içinde oluş-

• AYÇE TARCAN AKSAKAL
aaksakal@capital.com.tr

FOTOĞRAFLAR: GÖKHAN ÇELEBİ

turduğu yeni çalışma kültürünü, hedeflerini ve yeni girmeyi planladıkları kategorileri konuştuk:

● 5 yılda hedeflerinizin ne kadarını gerçekleştirdiniz?

■ Mart 2013'te göreve geldiğimde ilk hedefim içinde bulunduğumuz sektörlerin sağlıklı büyümesini sağlamaktı. İkinci hedefim P&G çalışanlarının gelişimi, üçüncü hedefim ise şirketin sürdürülebilir şekilde büyümesiydi.

İlk hedefimden başlarsam Türkiye'de son 5 yılda hızlı tüketim ürünleri kategorisi büyümeye devam etti. Kategoriye göre değişmekle birlikte ortalama yüzde 10 ve üzeri büyüdü. Bazı kategorilerde büyüme çok hızlandı. Çalışanlarımız konusunda da çok önemli gelişmeler yaşadık. Son 5 yılda Türkiye organizasyonumuzdan her yıl 20-25 kişi yurt dışında önemli görevlere atandı. Bunların sayısı 100'ü geçti.

● Büyüme konusundaki hedeflerinizi gerçekleştirdiniz mi?

■ Organik büyüme olarak bakıldığında Türkiye P&G ofisleri arasında en hızlı büyüyen ülkelerden biri. Türkiye'de son 11 çeyrektir üst üste pazar payımızı büyütüyoruz. Toplam pazar payımız yüzde 29'dan yüzde 34 seviyesine yükseldi.

● Rakiplerinize göre büyümeniz nedir?

■ Ulusal ve uluslararası rakiplerimizden daha hızlı pazar payımızı artırıyoruz. Bazı kategorilerde Türkiye'de market markaları da büyüyor. Ancak, dünyada olduğundan çok daha az ve daha kısıtlı alanda büyüyorlar. Daha çok büyüdükleri alan çocuk bezi. Çocuk bezi dışındaki kategorilerde büyümeleri dünya ortalamalarının gerisinde. Market markası üretmeyen bir şirket olarak işin daha ucuz ürünlere veya market markalarına kaymasını önlemek için markalarımızın değerini artırma stratejimiz var. Bu da en iyi inovasyonu en hızlı şekilde Türkiye'ye getirmekle oluyor.

Geçen yıl yaptığımız 80 milyon dolarlık yatırımın büyük bir bölümü hijyenik ped hattımız içindi. Orkid Platinum için geliştirilen teknoloji bu yatırımla dünyada ilk kez Türkiye'ye geldi. Türkiye'ye inovasyonu hızlı ve erken getirerek kategorilerimizdeki rekabetçiliğimizi koruyoruz.

● Pazar payınızı artırmanızda başka neler etkili oldu?

■ Çok dinamik bir ortamdayız. Bu nedenle çok hızlı olmanız, senaryolarınızı yapmanız gerekiyor. Senaryolar arasında hızlı bir şekilde hareket edebilmeniz ve şu anki işinizin ne durumda olduğunu çok iyi görmeniz lazım.

Ancak görmeniz de yetmez, çünkü tepeden siz ona yetişemeyebilirsiniz. Biz de aşağıdan yukarıya doğru bir yönetim sistemine geçtik. Arkadaşlarımıza bütçeleri veriyoruz, herhangi bir risk gördüklerinde hızlı şekilde müdahale etmelerini istiyoruz. Aynı şey distribütörlerimiz için de geçerli. Datayı gördüklerinde anında müdahale etmelerini istiyoruz. Organizasyonumuzda bu sistemi ve kültürü kurmaya çalışıyoruz. İşin en zor bölümü de kültürü oluşturmak. Son dönemde şirket içinde yönetim kurulu dahil insanların

"İLAÇTA BÜYÜYECEĞİZ"

"PORTFÖYÜ GELİŞTİRECEĞİZ"

İki hafta önce P&G dünyada Merck ilaç şirketinin reçetesiz ilaçlar bölümünü satın aldı. Tabii bu da bize Türkiye'de Vicks ile girdiğimiz ilaç sektöründe portföyümüzü daha da geliştirme şansı veriyor.

"OTC PAZARI BÜYÜYECEK"

İlaç dünyada bizim için önemli bir kategori. İlaçta dünyada olduğu gibi Türkiye'de de büyümek istiyoruz. Önümüzdeki dönemde Türkiye'de OTC kanunun daha liberalleşeceği düşüncesiyle reçetesiz ilaç pazarının daha da gelişeceğini düşünüyoruz.

"REÇETELİ İLAÇLARI DA GETİRECEĞİZ"

Vicks markamızla öksürük şurupları, soğuk algınlığı ilaçları gibi reçeteli ilaçlarımızı da Türkiye'ye getireceğiz. Hedefimiz hem reçeteli hem reçetesiz ilaç pazarında büyümek.

"ARTIK TEKNOLOJİ ŞİRKETİYİZ"

E-İŞ YÜKSELİYOR

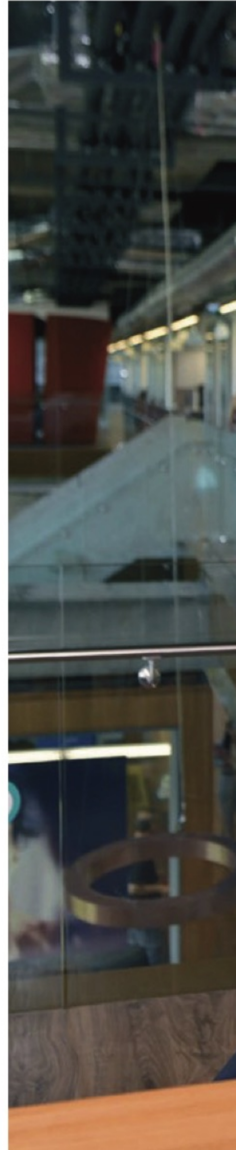
İki ay önce Güney Kore ve Japonya ofislerimizi ziyaret ettik. Güney Kore'de e-iş, P&G'nin işinin yüzde 36'sını oluşturuyor. Türkiye'de bu oran henüz yüzde 5 seviyesinde. Türkiye'de işimizin bu noktaya gelebileceği vizyonuyla hareket ediyoruz.

YENİ İŞ MODELİMİZ

E-ticaretin bir ticaret modeli değil, bizim için yeni bir iş modeli olmasını hedefliyoruz. Ancak bu değişim A'dan Z'ye, tedarik zincirinden kurum kültürüne kadar büyük bir dönüşüm gerektiriyor.

BÜYÜK DÖNÜŞÜM

Kendimize artık teknoloji şirketi olarak bakıyoruz. Büyük bir teknoloji dönüşümü başlattık. Bunu ürünlerimiz, kültürümüz ve iş yapış şeklimizle gerçekleştiriyoruz. 4. Endüstri Devrimi'nde hala dünyadaki bir numaralı hızlı tüketim şirketi olmanın ana unsuru bu dönüşümü yapabilmekten geçiyor.



P&G TÜRKİYE'NİN DÖNÜŞÜMÜ VE YENİ DÖNEM HEDEFLERİ

1 Son 11 çeyrektir üst üste Türkiye'de pazar payımızı büyütüyoruz.

2 Türkiye'deki toplam pazar payımız yüzde 29'dan yüzde 34'e yükseldi.

3 Hızlı büyümede, çalışanların hızlı karar vermesini sağlayacak uygulamaları hayata geçirmemiz etkili oldu.

4 Eskiden 10 katta çalışıyorduk. Şimdi yeni yatay kampüsle birlikte şirket içi iletişim hızlandı.

5 Hızlı karar verme takımları kurduk. Datayı demokratize ettik.

6 Türkiye'deki organizasyonun karar verme hızı 16 puan yükseldi. P&G içinde en hızlı karar alan ülke olduk.

7 Daha dışarıya odaklı bir organizasyon yaratmak için 3 yıl önce "External Focus" takımı kurduk.

8 Start up'larla yakın çalışmaya başladık. Bu, bizi 180 yıllık genç bir şirket olmaya itiyor.

9 Aşağıdan yukarıya doğru bir yönetim sistemine geçtik. Ekipten, bir risk gördüklerinde hızlı şekilde müdahale etmelerini istiyoruz.

10 Türkiye'yi üretim üssü olarak güçlendirmeye çalışıyoruz. Geçen yıl 80 milyon dolarlık üretim yatırımı yaptık.

11 Kendimize artık teknoloji şirketi olarak bakıyoruz. Bunun için büyük bir teknoloji dönüşümü başlattık.



hızlı karar vermesini sağlayacak uygulamaları hayata geçirdik.

● Neler yaptınız?

■ Start up'ların en büyük iddiası hız. "Büyükler yavaş, biz hızlıyız" diyorlar. Biz de kurum içi girişimciliği geliştirmek ve hızlı karar almayı sağlamak için yatay ofise geçtik. Eski ofisimizde 10 kata bölünmüş olmaktan çok rahatsızdık. Bu durum şirket içi iletişimi zayıflatıyordu. İnsanlar birbirleriyle yüz yüze konuşmak yerine mail atıyor, sadece birbirlerini toplantı olduğunda görüyorlardı.

İnsanların doğal olarak bir arada olduğu, 3 ayda bir değil günde 3 defa karşılaştıkları, projeleri konuşarak geliştirdikleri, sorunlar varsa çözebildiği bir ortam geliştirmeyi arzu ediyordum. Ana amaç da işi hızlandırmaktı. Özellikle piyasa hızına şirketin içini de getirebilmekti. Hızımızı artırabilmek adına yatay ofise geldik.

● Yeni ofis hızı nasıl artırdı?

■ Eskiden satıştan finansa kadar herkes 10 katta çalışıyorken şimdi herkesi aynı kata koyunca şirket içi iletişim çok hızlandı. Zaten buraya ofis değil "kampüs" diyoruz. Yeni ofisimizde ben dahil kimsenin odası, sabit bir masası yok.

● Yeni ortama çalışanlar alıştı mı?

■ Kültürel değişimi yapmak kolay değil. Herkes ofise geldiğinde aynı yerde otursun, masasında aile resimleri olsun istiyor. Bu da gayet doğal. Bana sorsanız ben de ofisi böyle yapmazdım. Çünkü, yeni ofisteki alanım çok dar. Açık ofise geçtiğimizden beri çok daha fazla çalışıyorum. Çünkü herkes gelip bir şey soruyor.

● Hızlı olmak için başka neler yaptınız?

■ Hızlı karar verme takımları kurduk. Datayı demokratize ettik. Ofiste ben ne data görüyorsam herkes aynı datayı görebiliyor. Herkeste aynı datanın görünmesini sağladığınızda aksiyon almak çok hızlandı. Hızlı karar vermeyle ilgili kültürel bazı aktivitelerimiz var. Mesela masama gelen bir konuyu en geç 48 içinde "evet" ya da "hayır" şeklinde cevaplamam lazım.

● Başka ne gibi uygulamalarınız var?

■ Daha dışarıya odaklı bir organizasyon yaratmak için 3 yıl önce "External Focus" takımı kurduk. Bu takım bizi Türkiye'deki start up networküyle bir araya getirdi. Girişimci ve start up'larla yakın çalışmaya başladık.

Şimdi biz start up'lardan öğreniyoruz, onlar da bizden. Start up'larla yakın ilişkiler bizi yaşlı bir şirket değil, 180 yıllık genç bir şirket olmaya itiyor.

● Yeni çalışma şekli hızınızı ne kadar artırdı?

■ Hız rekoru kırdık. Türkiye'deki organizasyonun karar verme hızı 16 puan yükseldi. P&G içinde en hızlı karar alan ülke Türkiye ofisi oldu. Hız konusunda yaptıklarımızı öğrenmek için bu yıl ekim ayında Japonya organizasyonu buraya gelecek.

● Son dönemde en hızlı hangi işleriniz büyüyor?

■ En hızlı büyüdüğümüz kategoriler ağız sağlığı, deterjan ve hava temizleme ürünleri oldu. Hem sıvı hem bulaşık makinesi deterjanı kategorisinde Fairy çok iyi gidiyor. Bu kategoride P&G içinde ikinci büyük ülke olduk. Ayrıca son 3 yılda yeni kategoriler yarattık. Bunlardan biri şarjlı diş fırçaları oldu. Bu kategori neredeyse her yıl kendini ikiye katlıyor.

Şu anda içimizdeki en büyük ağız sağlığı kategorisi oldu. Manuel diş fırçası kategorisinden daha büyük hale geldi.

"ÜST FİYATLI ÜRÜNLER HALA GÜÇLÜ"

"TÜKETİCİ KALİTEYE BAKIYOR"

Fairy kapsül bulaşık makinesi deterjanımız üst fiyatlı ürün olmasına ve rakibinin fiyatının üzerinde olmasına rağmen tüketiciden çok iyi talep görüyor. Bu da Türk tüketicisinin her ortamda kaliteli ürüne olan talebini gösteriyor. Kaliteyi güçlü tuttuğunuzda başarılı oluyorsunuz. Üst fiyatlı ürünler hala gücünü koruyor.

TRENDLER NELER?

Türk tüketicisi "Ucuz ürün alacak kadar zengin değilim" diye düşünüyor. Bu durum çamaşır deterjanında da böyle. Hem bizim hem rakibimizin üst fiyatlı ürünü daha hızlı gelişiyor. Çünkü tüketici ucuz deterjanla yıkadığında daha sonra tekrar yıkamak zorunda kalacağını, daha fazla enerji harcayacağını biliyor.

MOBİL ALIŞVERİŞ

İnsanların alışveriş trendleri değişiyor. Mağazadan alışveriş yapma trendi hala çok güçlü olmakla birlikte çok hızlı şekilde mobilden alışveriş yapma trendi büyüyor.

YENİ İNOVASYON

Yakın zamanda evlerdeki bütün makinelerin içinde internet olacak. Bunun bir örneği bizim Vestel ile başladığımız Kolay Gelsin uygulaması oldu. Çamaşır makinenizdeki butona basarak Ariel siparişini mobil verebiliyorsunuz. Şimdi Vestel bu teknolojiyi düğmeye gerek kalmadan çamaşır makinelerinin içine koyacak. Deterjanınız bittiğinde makineye basıp deterjan isteyebileceksiniz.





● Bunun gibi kendi katlayan, hızlı büyüyen başka kategoriler oldu mu?

■ Febreze'i rakiplerinin 3 katı fiyattan pazara sokmamıza rağmen şu anda hava bakım ürünleri yüksek çift haneli büyüyen kategorimiz haline geldi. Hızlı büyüyen bir diğer kategorimiz de ilaç işimiz oldu. Geçen yıl aldığımız Vicks markasının tüm pazarlama planlamalarını, yönetimlerini biz yapıyoruz.

● Vicks ile ilgili hedefiniz nedir?

■ Vicks zaten kendi alanında soğuk algınlığı pazarında dünyada 1 numaralı marka. Vicks'in bu potansiyelini Türkiye'ye taşımak ana hedefimiz. Genel olarak Vicks ile sağlıkta attığımız adımı büyütmek istiyoruz.

● Hangi kategorilerde açık ara pazar liderisiniz?

■ Türkiye'de temizlik deterjanı, bebek ürünleri, hijyenik pet, ağız sağlığının fırça bölümü, bulaşık deterjanları kategorilerinde açık ara lideriz. İçinde bulunduğumuz diğer kategorilerde de biri hariç ikinciyiz.

● Önümüzdeki dönemde yeni gireceğiniz kategoriler olacak mı?

■ Son 5 yılda ilaç, hava bakımı, sağlık yeni girdiğimiz kategoriler oldu. Mevcut kategorilerimizde de yeni iş alanları açtık. Yeni geliştirip büyüteceğimiz alan ilaç olacak. Sağlıkta da ClearBlue gibi yeni girebileceğimiz kategoriler var.

● Başka hangi yeni kategoriler ilgi alanızda?

■ Dünyada büyüdüğümüz ve Türkiye'de olmayan alan ev dışı tüketim. Bu alana dünyada son 3 yılda ağırlık verdik. Her yıl yüzde 50'nin üzerinde büyüyen işimiz oldu.

● Yeni girdiğiniz sektörlerdeki hedefiniz nedir?

■ Her girdiğimiz kategoride bir ya da ikinci oyuncu olmak gibi bir hedefimiz var.

● P&G'nin orta ve uzun vadede Türkiye ile ilgili planları nedir?

■ Etrafımızdaki ortam istediğimiz gibi olmasa da Türkiye P&G için önemli bir üretim merkezi olarak pozisyonunu muhafaza ediyor. İleride daha büyük bir ihracat merkezi olabilir. Bu varsayımla hareket ederek Türkiye'yi üretim üssü olarak güçlendirmeye çalışıyoruz. Geçen yıl 80 milyon dolarlık üretim yatırımı yaptık. Hem kapasiteyi hem ihracatımızı artırdık. C

"YÜZDE 90 ÜNİVERSİTEDEN ALIYORUZ"

Yönetici okulu olmamızın en önemli nedeni işe alırken çok hassas davranmamızdan kaynaklanıyor. Yüzde 90 seviyesinde direkt üniversitelerden işe alım yapıyoruz.

"İŞE ALIRKEN ÇOK HASSASIZ"

"STAJLA ÇEKİYORUZ"

Üniversitelerle olan ilişkilerimizi çok güçlü tutup güçlü adayları sistemimize staj üzerinden çekiyoruz. Staj için aldığımız arkadaşları normal işe başlatır gibi seçme değerlendirme sürecinden geçiriyoruz. Stajda başarılı olurlarsa 4'üncü sınıfı bitirip hiç başka yerde iş aramadan bizde devam edebiliyorlar.

"YILDA 5 BİN BAŞVURU"

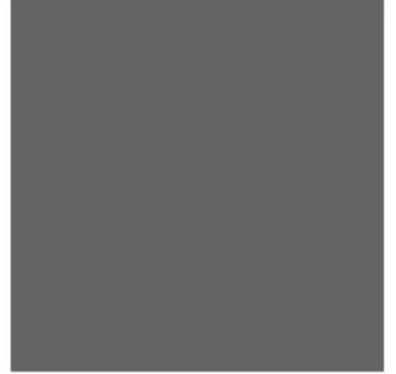
Tamamen üniversite odaklı insan kaynağı yetiştirme stratejimiz var. Yılda 5 binin üzerinde staj başvurusu alıyoruz. Bunların yüzde 1'ini seçme süreçlerimizin sonunda işe alıyoruz. Yeni mezunları işe aldıktan sonra şirket içi eğitim ve gelişim programlarımızı uyguluyoruz. Eğitimciler de P&G'lilerden oluşuyor.

"BÜTÇE VE YETKİ VERİYORUZ"

Daha sonra "on the job training" dediğimiz işteki eğitimimiz başlıyor. Burada yetki ve inisiyatifi aşağıdan yukarı kullanma konusunda bir kültür yerleştirmeye çalışıyoruz. Yeni mezun arkadaşlarımıza bütçe ve yetki veriyoruz. Bunun sonucunda 23-24 yaşındaki arkadaşlarımıza büyük markaları emanet edebiliyoruz.

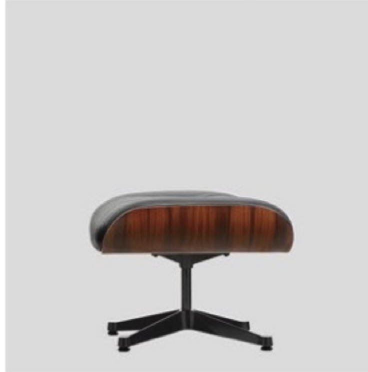




















EKOSİSTEM

DEĞER

NİL DUMANSIZOĞLU • ndumansizoglu@capital.com.tr

Türkiye'nin alanında lider holding ve şirketleri, iş yaptıkları paydaşları ve onların çalışanlarıyla güçlü ekosistemler yaratıyor. Bu şirketler, milyar dolarlık paydaş hacimleriyle binlerce kişinin hayatına dokunup yarattıkları değerle göz dolduruyor. Örneğin hazır giyim perakendesinin lideri LC Waikiki'nin ekosistem hacmi 25 milyon TL'ye ulaşıyor. Alarko Holding ise tedarikçileri, alt taşeronları ve müteahhitleriyle 15 bine yakın dolaylı istihdam sağlıyor. Sadece onlar değil, paydaşlarıyla güç kazanan pek çok şirket, ekosistemleriyle yarattıkları değer sayesinde rekabette bir adım öne geçiyor.

YARIŞI!

Dünya teknoloji devi Apple, milyarlarca akıllı telefonu, bilgisayarı ve ürünüyle pek çok üreticiye katma değer yaratan bir şirket... AppStore'da yayınlanan yüzlerce uygulamayla da start up'ların kendi müşterilerine ulaşmasını sağlıyor. Bu da aslında Apple'ın yarattığı etkinin, 900 milyar dolara ulaşan piyasa değerinin çok üzerinde olduğunu gösteriyor. Kısacası Apple, ekosistemiyle de göz dolduran şirketlerin başında geliyor. Çok uluslu perakende şirketi Wal-Mart'ın da sektör lideri haline gelmesindeki en önemli etkenlerden biri, tedarik zinciri yönetim stratejisinin başarısı ve tedarikçi ekosistemiydi.

Büyük şirketlerin, yarattıkları ekosistemleriyle daha güçlü hale geldikleri aşikar. Alarko Holding CEO'su Ayhan Yavrucu'nun dediği gibi bu, suya taş atmaya benziyor. Halkalar ne kadar yayılırsa şirketler de o kadar değer kazanıyor. Bugün Türkiye'nin en güçlü şirketleri, yarattıkları ekosistemle hem binlerce kişiye istihdam sağlıyor hem de tedarik zincirlerini en iyi hale getirerek global arenada rekabet avantajı sağlıyor. Bu önemli etki, paydaş yönetimini CEO'ların ajandasındaki en önemli gündem maddelerinden biri haline getiriyor.

MİLYARLIK DEĞER PEŞİNDE

Türkiye'nin alanında lider şirketleri, yarattıkları ekosistem hacmiyle pek çok tedarikçi ve diğer paydaşlarının büyümesinde etkili oluyor. Bu tedarikçilerin tedarikçileri, alt taşeronları, hammadde üreticileri, onların çalışanları derken yarattıkları katma değer milyar TL'lik rakamlara ulaşıyor. Örneğin perakende, turizm, otelcilik gibi birçok şirketi bünyesinde barındıran Özdilek Holding, cirosunun 10 katı kadar ekosistem hacmine sahip. Tahmini olarak 23 milyon TL değerinde ekosistem yarattıklarını belirten Özdilek Yönetim Kurulu Başkanı Hüseyin Özdilek, "3 bin 500 tedarikçiden mal alıyoruz. Bizim mallarımızı satan bin bayimiz var. Çok çeşitli alanlara dokunuyoruz. Örneğin 15 bin ton pamuk, 1.500 ton un alıyoruz. Bunların hepsinin çalışanları ve onların aileleriyle geniş bir ağımız var" diyor. Doğanlar Yatırım Holding'in Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan ise 1 milyar dolar değerinde ekosistem hacimlerinin olduğunu, bu rakamın önümüzdeki 5 yılda 2 milyar dolara ulaşmasını beklediğini söylüyor.

Perakende de hammadde üreticileri, fasonlar, bayilerle ekosistem hacmi en büyük olan sektörlerden biri. Hazır giyim kategorisinin lideri LC Waikiki'nin yönetim kurulu başkanı Vahap Küçük, bugün 12 milyar TL'lik cirolarına karşılık 25 milyar TL'lik ekosistem değerine sahip olduklarını belirtiyor. Yine kendi kategorisinde lider Penti Giyim'in CEO'su Mert Karaibrahimoğlu da şöyle konuşuyor: "Şu anki ciromuz 850

Kaç kişiye dokunuyorlar?

Şirket	Ekosistem
Alarko	15 bin dolaylı istihdam
Borusan Mannesman	2 bin 200 şirket
Çimsa	2016'da 256 milyon TL ekonomiye katkı
Doğanlar Yatırım Holding	10 bin dolaylı istihdam
Helvacızade	20 bin şirket, 10 bin dolaylı istihdam
Jolly	1000 acente, 5 bin dolaylı istihdam
LC Waikiki	20 bin dolaylı istihdam
Mondelez	6 bin 500 dolaylı istihdam
Ode Yalıtım	300 bayı, 350 istihdam
Özdilek	3 bin 500 tedarikçi, 1000 bayi
Penti	2 bin 100 şirket, 3 bin 600 çalışan
TAV	3 bin dolaylı istihdam, 1 yılda 1,5 milyon TL ekonomiye katkı
Teknosa	1,5 milyon dolaylı istihdam, 1500 iş ortağı
Ulusoy Un	3 bin şirket, 100 bin çalışan
Vodafone	800 tedarikçi, 43 bin paydaş.

Not: Şirketler alfabetik olarak sıralanmıştır.



"HAVALİMANI, ÇARPANI YÜKSEK BİR SEKTÖR"

SANİ ŞENER
TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG İCRA KUR. BŞK.

YATIRIM DEĞERİ

Hava limanı, çarpanı yüksek bir sektör. 1 dolarlık yatırımla ekosistemde 3,25 dolarlık değer yaratılıyor. Yolcu sayısını 1 milyon artırdığınızda 3 bin kişiye iş yaratıyorsunuz. Bin kişi direkt havalimanında, bin kişi havalimanın olduğu şehirde, bin kişi de bu 2 bin kişiden etkilenenler oluyor.

TEMSİL GÜCÜ

Yurt dışından yolcular ilk kez havalimanlarına adım atar ve son kez yine buradan çıkar. Ülkelerin finansman gücünü, mimari yetkinliğini, mühendislik yetkinliğini, operasyonel yetkinliğini ilk ve son kez havalimanları temsil etmiş oluyor. Ülke ekonomisine çok önemli katkıları var. Örneğin geçen yıl, bizim devlete vergi, kira ve SGK olarak verdiğimiz para, 1,5 milyar TL.

milyon TL, önümüzdeki 5 yıl içinde 3 milyar TL'lik bir şirket olmayı hedefliyoruz. Şirketlerimizle birlikte ekosistem büyülüğümüz yaklaşık 1,5 milyar TL."

BİNLERCE ŞİRKETLE TEMAS

Tedarik zinciri, büyük şirketlerin en önem verdiği konulardan biri. Binlerce tedarikçiye dokunarak hem bu şirketlerin büyümesine hem de kalite politikalarını güçlendirmelerine katkı sağlıyorlar.

Örneğin Borusan Borusan Mannesmann Genel Müdürü Zafer Atabey, 2017 yılında toplam 2 bin 200 şirketin ekosistemleri içinde yer alarak üretim ve satış faaliyetlerine hizmet sağladığı bilgisini veriyor. Bu şirketlere yarattıkları iş hacminin, cironun yüzde 18'i seviyesinde olduğunu belirtiyor.

Türkiye'nin en önemli sektörlerinden biri olan turizm sektöründe de acenteler, oteller, otobüs şirketleri, dinlenme tesisleri, gezinti tekneleri gibi çok farklı kollara uzanan geniş bir ekosistem söz konusu. Sektörün önemli temsilcilerinden Jolly Tur'un yönetim kurulu başkanı Mete Vardar'ın paylaştığı bilgilere göre şirket, Türkiye çapında toplam bin acenteyle çalışıyor ve bu da 500 kişilik istihdamının yanı sıra yaklaşık 5 bin kişiye de dolaylı istihdam sağladıkları anlamına geliyor. Vardar, şöyle konuşuyor:

"Yurt içi ve yurt dışında gelişimlerine öncülük ettiğimiz 1.500'ün üzerinde otelle çalışıyoruz. Bu otellerden 150 tanesi ise tek yetkili olarak çalıştığımız oteller. 2018'de Jolly Tur'u global arenaya taşıyacak olan teknoloji yatırımımızı hayata geçireceğiz. Bu doğrultuda 5 yıl sonrası için acente sayımızın 10 bine ulaşacağını tahmin ediyoruz."


MERT KARAİBRAHİMOĞLU


ZAFER ATABEY

EKOSİSTEMLER BÜYÜYECEK

DEĞER KATLANACAK

TAİ-TUSAŞ Genel Müdürü Temel Kotil, şu anda cirolarının 1 milyar dolar olduğunu ve piyasaya 100 milyon dolarlık iş verebildiklerini; ciroları 10 milyar dolar olduğu zaman piyasaya 3-4 milyar dolarlık iş vereceklerini söylüyor. "En önemli hedefimiz İtalyan havacılık ve uzay şirketi Leonordo gibi 10 milyar dolarlık bir şirket olmak" diyor.

5 YILLIK HEDEF

Güncel ekosistem büyüklüklerinin 1,5 milyar TL civarında olduğunu söyleyen Ulusoy Un Yönetim Kurulu Başkanı Eren Günhan Ulusoy ise 5 yıl sonra bu büyüklüğün 2 katından fazla olacağını düşünüyor ve ekliyor: "Şirket faaliyetleri çeşitlendikçe ekosistem büyüklüğü de artıyor. Önümüzdeki özellikle lisanslı depoculuk alanındaki yatırımlarımız ekosistem büyümesini devam ettirecek."

Şirketlerin ekosistem değerleri

Şirket	Ciro (Milyon TL)	Ekosistem Hacmi**
LC Waikiki	12.000	25.000
Özdilek	2.300	23.000
Doğanlar Yatırım Holding*	1.825	3.657
Ulusoy Un	1.290	1.500
Penti	850	1.500
Borusan Mannesman*	2.816	508
TAİ*	3.657	366
Helvacızade	345	366
Ode Yalıtım	250	250

*2017 ortalama dolar kurundan hesaplanmıştır
**Şirketler bu rakamları milyon TL cinsinden tahmini olarak paylaşmıştır.

Hedefte ne var?

Şirket/Hedef

Doğanlar Yatırım Holding
5 yıl sonra ekosistem büyüklüğü hedefi **2** milyar dolar.

Helvacızade
5 yıl sonra **400** milyar dolarlık ekosistem.

Jolly Tur
Acente sayısını 5 yıl sonra **10** bine ulaştırmak.

Ode Yalıtım
3 yılda ekosistem değerini **500** milyon TL'ye çıkarmak.

Penti
5 yılda yaratılan değerin **1,5** milyar TL olması.

TAŞ
Cirosu **10** milyar dolar olduğunda **3 - 4** milyar dolarlık ekosistem yaratmak.

Ulusoy Un
5 yıl sonra ekosistem büyüklüğünün **3** milyar TL'yi geçmesi.

KAÇ KİŞİ İSTİHDAM EDİLİYOR?

Çok sayıda tedarikçiyle çalışan şirketler, bu şekilde dolaylı olarak önemli bir istihdam yaratıyor. Alarko Holding CEO'su Ayhan Yavrucu, hedeflerinin her zaman daha çok insanın şirketlerinin yarattığı dalgaya entegre olmasını sağlamak olduğunu söylüyor.

Sadece Alarko Carrier'ın 300 civarında bayisi, 280 civarında satış sonrası hizmet veren kurumu olduğunu belirten Yavrucu, Alsim'in ve diğer enerji ve dağıtım şirketlerinin de yüzlerce alt taşeronu ve çalışanları olduğunu, tüm bunlarla birlikte kendi bünyeleri dışında 10-15 bin kişilik bir ekosistem değeri yarattıklarını söylüyor.

54 milyar TL'lik bir ciro büyüklüğüne sahip hızlı tüketim ürünleri pazarı da ekosistem değeri çok büyük bir alan. Sektörün en önemli temsilcilerinden Mondelez International Türkiye Genel Müdürü İhsan Karagöz, toplam 1.200, distribütörler vasıtasıyla da ürünlerin satışında görev yapan 900 çalışanları daha olduğunu söylüyor. Yoğun zamanlarda ek istihdam sağladıklarını belirtiyor ve "Örneğin bayram dönemlerinde bayram şekeri satışlarımız için 6 bin 500 kişiye istidam yaratıyoruz. Bu kendi alanında çok büyük bir rakam" diyor.


BÜLENT GÜRCAN

Teknoloji perakendesinin lideri Teknosa'nın CEO'su Bülent Gürcan ise şöyle konuşuyor: "Teknosa'nın hacmi ve ekosistemiyle Türkiye'de istihdama çok önemli bir katkısı var. Kendi bünyemizde 2 bin 500'ü aşkın kişi çalışıyor. 1.500'e yakın da iş ortağımız var. Doğrudan veya dolaylı olarak istihdam ettiğimiz kişi sayısı 1,5 milyona ulaşıyor."

"SEKTÖRÜMÜZE DEĞER YARATIYORUZ"

NEVRA ÖZHATAY / ÇİMSA GENEL MÜDÜRÜ

BÜYÜKLÜK

2017'nin ilk 9 aylık döneminde, 1 milyar 54 milyon TL net satış geliri elde ederken 153 milyon TL net kâr gerçekleştirdik. 2016'da diğer ürünlerle beraber müşterilerimize 6 milyon ton çimento temin ettik. Alternatif hammadde oranımızı yüzde 9,6'ya, alternatif yakıt kullanım oranımızı ise yüzde 8,67'ye ulaştırdık.

İSTİHDAM

İç pazarda 5 entegre fabrikamız, 40 hazır beton tesisimiz, Ankara Çimento Öğütme Tesisi, Marmara Terminali ve Malatya Çimento Paketleme Tesisi ile faaliyet gösteriyor ve 2 bin 428 kişiye istihdam sağlıyoruz. Yurt dışında İtalya, Almanya, İspanya, Romanya, Rusya ve KKTC'deki 7 terminalimizle hizmet sunuyoruz.

YATIRIM

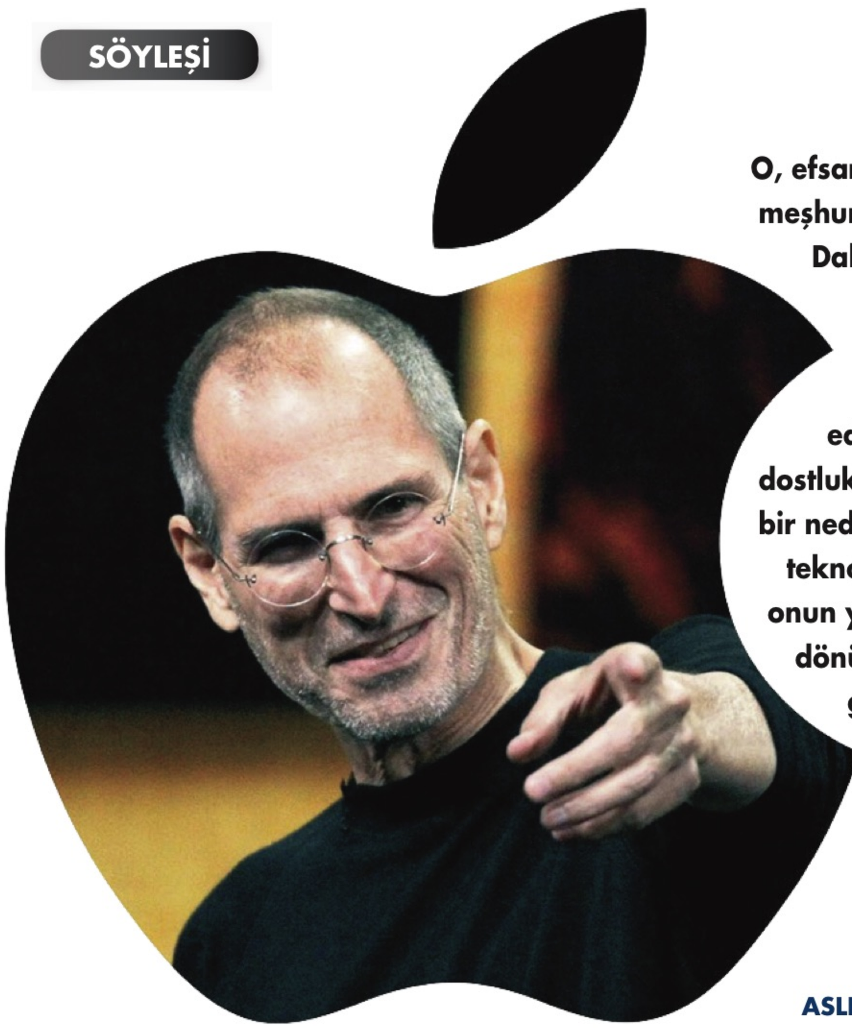
5 yılda gerçekleştirdiğimiz 350 milyon dolar yatırımla ülkemiz ve sektörümüze de değer yaratıyoruz. 2016 yılında çalışanlarımıza 98 milyon TL, hissedarlarımıza temettü olarak 201 milyon TL, devlete vergilerimiz kapsamında 55 milyon TL, çevre yatırımlarımıza 10,4 milyon TL, sosyal sorumluluk projelerine 1,2 milyon TL ödeme gerçekleştirdik.

GELİŞİME KATKI

Çalışanları, bayileri ve tedarikçileriyle büyük bir aile olan şirketler, bu ailenin her bir ferdinin şirket vizyonunu doğrultusunda ilerlemesini istiyor. İşte bu yüzden paydaşlara yapılan yatırımlar CEO'ların her zaman en önemli gündem maddelerinden biri. Örneğin bugün Türkiye ve yurt dışında bulunan toplam 300 bayisiyle 250 milyon TL'lik iş hacmi yaratan Ode Yalıtım'ın yönetim kurulu başkanı Orhan Turan, "Paydaşlarımızın gelişimine katkıda bulunmak, rekabette öne geçmeleri için onlara her türlü katma değeri sunmak temel görevimiz. Markamızın dışarıya açılan yüzü olan tüm paydaşlarımızla belirli aralıklarla bir araya gelip karşılıklı deneyimlerimizi paylaşmaktan, sorunları aşma konusunda birlikte yöntem geliştirmekten çok büyük bir mutluluk duyuyoruz" diyor.

Helvacızade Gıda İlaç Kimya CEO'su Mevlüt Büyükhelvacıgil ise şöyle konuşuyor:

"Çevre yönetim sistemi, teknik yeterlilik, proses kontrolleri, ürün ve hizmetin amaçlanan çıktılara erişme yeteneği üzerindeki potansiyel etkisi, uygunluk yükümlülükleri ve var olan iyileştirme fırsatları gibi parametrelerde tedarikçilerimizin toplam kalite yönetimini sağlamayı hedefliyoruz." C



O, efsanevi Apple CEO'su Steve Jobs'ın meşhur garaj günlerindeki ilk çalışanı. Daha da ötesinde genç Jobs henüz kendisi ve dünyayla ilgili yeni pencereler ararken ona spiritüel macerasında eşlik eden bir yol ve ev arkadaşı. İş ve dostluk ilişkileri Jobs'a dair çok kişisel bir nedenle bitse dahi DANIEL KOTTKE, teknolojide çığır açan bir döneme ve onun yaratıcılarından birinin yaşadığı dönüşüme birebir tanıklık etmekten gayet memnun. Kottke, "Geriye bakarsam Steve beni çok üzdü ama sonuçta anlatacak harika hikayelerim oldu. Dünyayı değiştiren bir ekibin parçası oldum" diyor.

ASLI SÖZBİLİR • asozbilir@capital.com.tr

1 NO'LU ÇALIŞAN JOBS'I ANLATIYOR



Daniel Kottke Steve Jobs'ın en eski arkadaşlarından biri. Jobs'ın üniversite yıllarındaki en iyi arkadaşı olan Kottke, aynı zamanda Apple'ın kurulduğu meşhur garajın bir numaralı çalışanı. Kısacası Apple'ın ilk zamanlarını en iyi bilen bir avuç insandan biri. Ancak bunun da ötesinde Steve Jobs'ın kamuoyunun neredeyse hiç bilmediği arayışlarına tanıklık eden bir isim, yol arkadaşı… Öyle ki ikili Reed Koleji'ndeki günlerinde okudukları iki düzine kitaptan etkilenerek Hindistan'da 4 aylık bir spiritüel yolculuğa çıkmış, gurulara ulaşmak için kilometrelerce yürümüş, aşramlara katılmış.

Kottke o günleri "Steve daha çok aydınlanma peşindeydi" sözleriyle anlatıyor. Hindistan yolculuğu sonrasında ise birlikte Kaliforniya'ya dönerek Steve Jobs ile ev arkadaşı olmuşlar. Böylece hem Apple'ın kuruluşunda garajdaki ilk çalışan olma fırsatını elde etmiş hem de Bill Gates, Paul Allen ve Steve Wozniak gibi isimlerin öncülüğündeki Silikon Vadisi'ndeki ilk şahlanışın tanığı olmuş. Tabii tanıklık ettiği bir şey daha var: Steve Jobs'ın özel hayatı… İşte tam da bu nedenle Jobs'ın medyanın odağında olduğu bir dönemde kazara ifşa ettiği özel bir bilgi nedeniyle hem iş hem de arkadaşlıkları sonlanmış. Hatta Jobs'ın bu konudaki kızgınlığı o kadar büyümüş ki Apple'ın ilk dönemindeki tüm isimlere şirket hissesi verirken, Kottke'yi bu haktan mahrum etmiş.

Kottke bugün akıllı ev sistemleri geliştirmeye çalışan ve finansal teknoloji konusunda şirketlere danışmanlık veren bir girişimci. Onunla genç Steve Jobs'ı, arayışlarını, Apple'ın kuruluşunu, Silikon Vadisi'nin ve teknoloji tarihinin tanık olduğu o önemli dönemecini konuştuk:

● Steve Jobs'la ortak hikayenizi bize özetleyebilir misiniz?

■ Steve'le hikayemiz 1972'de başladı. Arkadaşlığımız başladığında üniversitenin ilk yılındaydık. Arkadaşlığımızın en önemli konusu spiritüel kitaplardı. Lisede çok okuyan bir çocuktum ama spiritüellik hakkında herhangi bir kitap görmemiştim. Bu konuda biriyle konuşmak istiyordum ve Steve de buna gönüllüydü.

Steve hakkında şu anda yazmakta olduğum anı kitabı beraber okuduğumuz iki düzine kitaba odaklı. Bizim Hindistan'a gitmek istememizin sebebi bu kitaplardı. Bunu yapmak isteyebileceğimi hiç düşünmezdim, zaten param da yoktu, öğrenciydim. İkinci yılın ortasında Steve, Reed Koleji'ni bıraktı ve Silikon Vadisi'ne dönüp Atari'de çalışmaya başladı. Herhangi bir eğitimi olmamasına rağmen çabuk öğrenen biriydi. Atari'de başarılı oldu ve birkaç ayda binlerce dolar kazandı. Sonra da bana Hindistan'a gitmek için gereken parayı borç vermeyi teklif etti. Sonunda ondan borç almama gerek olmadı, ailem uçak biletini satın aldı. Kısaca Steve'le olan arkadaşlığım bu kitaplar üzerineydi.

● Bu kitapları okumak için ikinize ilham veren neydi?

■ İlk okuduğum kitap 1972'de Baba Ram Dass'ın "Şu Anda Burada Ol" (Be Here Now) adlı kitabıydı. Kitap son derece ruhani biri olan Neem Karoli Baba hakkında yazılan ilk kitaptı.

Neem Karoli Baba çok etkileyici bir karakter. Geleneksel anlamda bir guru değildi, para toplamıyordu, bir hareket yaratmaya çalışmıyordu. Sadece bir insandı ama ona gittiğinizde size bakar ve sizin ona soracağınız soruyu o size

söylerdi. Bu da insanları çok etkilerdi. Kafamdakini nasıl bilebiliyor hissine kapılırdınız. Steve de ben de genç bilim adamlarıydık, bunu çözeceğiz, bu adam kesin bir numara çeviriyor diye düşünüyorduk. Ama biz onu ziyaret etmeden önce öldü, onu göremedik bile. Yine de onun aşramını ziyaret etmek ve bazı müritleriyle görüşmek istiyorduk.

Steve aydınlanma tecrübesini yaşamak istiyordu. Benimse herhangi bir beklentim yoktu. O yüzden hayal kırıklığına uğramadım, Steve ise biraz hayal kırıklığına uğradı.

● Beraberce okuduğunuz diğer kitaplar nelerdi?

■ İlki "Şu Anda Burada Ol"du, ikincisi bir yoginin hayat hikayesiydi, üçüncüsü herhalde "Rama Krishna ve Müritleri"ydi, dördüncüsü de Lama Govinda'nın yazdığı "Beyaz Bulutların Yolu" olabilir. Sonra Alan Watts ve diğerlerinin eserleriyle devam ettik.

● Ne zaman beraber Hindistan'a gittiniz? Yolculuğunuzu biraz anlatır mısınız?

■ 1974'te gittik ve orada 4 ay kaldık. Gerçekten büyüleyiciydi. Hindistan tam anlamıyla bir üçüncü dünya ülkesi… Her gittiğimiz yerde dilenciler vardı, elbisemize yapışıp "Sahip, sahip, bahşiş, bahşiş" derlerdi. Bu biraz şok ediciydi.

Öte yandan kendi adıma konuşursam bu kadar fakir olmalarına rağmen mutlu olan insanları görmek benim için sürpriz olmuştu. Çok güçlü bir spiritüel gelenekleri vardı.

Steve daha çok aydınlanma peşindeydi, biraz daha materyalistti denilebilir. Steve biyografisini yazan Walter Isaacson'a "Hindistan'da sadece tek bir guru gördük, o da sahtekardı" demişti. Bunu duyduğumda "Vay canına, bu adam ne diyor" dedim. Sonunda onun Here Kan Baba'dan bahsettiğini anladım. O gerçek bir Hintli guruydu ve onu görebilmek için vahşi doğada kilometrelerce yürümüştük. O adama sahtekar demek büyük bir haksızlık.

● Hindistan'dan döndükten sonra da ev arkadaşlığı yapmışsınız. Biraz bahseder misiniz?

■ 1975'te Steve'i Kaliforniya'da ziyarete gittim. Hindistan'a gitmek için üniversiteyi bırakmıştım. Annemlerin evinde de artık yaşayamazdım. Yani gerçekten bir işe ihtiyacım vardı. O sırada Steve Atari'de çalışıyordu. Onu ziyarete gittim ve beraber Portland'a "All One Farm" çiftliğine gittik. Elma hasadı zamanıydı. Steve o zamanlar kafayı sadece meyveyle beslenmeye takmıştı. Steve ve ben sadece meyveyle beslenmek bizi mutlu edecek mi diye anlamak için yalnızca elmayla besleniyorduk. Neyse, Apple adı oradan geliyor.

● O zaman Apple şirketini hayal ediyor muydu?

■ Hayır, daha değil. 1975'in ocak ayında Altair adında bir



şirket ilk kişisel bilgisayarı piyasaya sundu. Fiyatı 360 dolardı, yani pahalı değildi. Bu ürün, Palo Alto'daki Homebrew Computer Club'ı yarattı. Bu, amatör bilgisayar meraklılarının kendi kendilerine Altair'le denemeler yaptığı bir topluluktu. İlk toplantıya daha sonra Apple'ın kurucu ortağı olan Steve Wozniak da gitti. Wozniak daha o toplantıya gitmeden bile bir bilgisayar üreteceğini biliyordu. Ama Altair'in işlemcisi Intel 8800, tek başına Altair kadar pahalıydı.

Bu sırada Bill Gates de Harvard'da bu kişisel bilgisayarın hikayesini okudu ve arkadaşı Paul Allen'a "Bu işe şu an eğilmeliyiz" dedi. Birlikte Harvard'ı bırakıp Albuquerque'ye gittiler ve Altair'in sahibine "Sizin BASIC'le yazılmış bir programa ihtiyacınız var, biz yazabiliriz" dediler.

1975 yılında Wozniak Apple I'i tasarladı ve Homebrew Computer Club'da gösterdi. İnsanlar beğendi ama Wozniak'ın bir şirket kurmak gibi bir niyeti yoktu. Apple I'i HP'de çalışırken tasarlamıştı ve ürün aslında HP'ye aitti. Çünkü, o zamanlar mühendis olarak tasarladığınız her ürün çalıştığınız şirkete aitti. "Bu ürünü satabiliriz" diyen Steve Jobs oldu. Sonra Wozniak gidip bunun için HP'den izin istedi ve HP şaşırtıcı bir şekilde izin verdi. Wozniak Apple I'i Homebrew Computer Club'da gösterdiği zaman izleyenler arasında Altair ürünleri satan birkaç dükkana sahip olan Paul Terrell de vardı. Terrell, Jobs'a ürünlerinin ilginç olduğunu ve tanesi 500 dolardan 50 tane Apple I satın almak istediğini söyledi. Wozniak ve Jobs paraları olmamasına rağmen sipariş aldı. Steve Jobs işlemci üreticilerine gitti ve 30 gün vadeyle ürün almayı başardı. Apple işte bu şekilde başladı.

1976 yılının Haziran ayında Kaliforniya'ya geldim ve Steve'in o meşhur garajında Apple I'leri ürettik. Ben müzik öğrencisiydim, bilgisayarlar hakkında bir şey bilmiyordum. Ama hızlı öğrenirim. Reed'i bırakıp Hindistan'a gidip döndükten sonra Columbia Üniversitesi'ne burslu kaydoldum ve edebiyat ve müzik alanından mezun oldum. Yazları da Steve'in garajında Apple I'leri üretip test ediyordum.

● Herhangi bir teknik eğitiminiz yokken garajda ne iş yapıyordunuz?

■ Ürün zaten tasarlanmıştı. Tam olarak yaptığım iş anakartlara çeşitli parçaları monte etmekti. 50 parça. Yani her şeyi bağlayıp test ediyordum. Zor bir iş değildi.

● O garajda kaç kişiydiniz?

■ Sadece ben vardım. Garajda çalışan tek kişi bendim. Ama ben gelmeden önce Steve'in küçük kız kardeşi Patty bu anakart işinin birazını yapıyordu. Steve de ona anakart başına 1 dolar veriyordu. Ama Patty dikkatli çalışmıyordu. Çalışırken televizyon izliyordu.

● Steve Jobs'la toplam ne kadar zaman geçirdiniz?

■ 1972'de arkadaş olduk, Apple'ı 1984'te bıraktım, yani 12 yıl. Hikaye şöyle: Steve Time Dergisi tarafından yılın insanı seçileceğini düşünüyordu. Megaloman olduğu için de bunu gerçekten çok istiyordu. Bundan haberim bile yoktu. 1982'de gazeteci Michael Moritz, Apple hakkında bir kitap yazıyordu. Steve biz çalışanlara onunla konuşma izni vermişti. Yani arkasından iş çevirmiyordum. Moritz ilk çalışan

BLOCKCHAIN İNTERNET GİBİ DÜNYAYI FETHEDECEK

YANILGILAR

Blockchain kripto paradan daha büyük bir şey... Kripto para da büyük ama dünya elimizdeki para birimleriyle de gayet iyi idare ediyordu. İşin gerçeği devletlerin gitgide daha fazla her işlemi takip etmeye çalışmakta olduğu. Çünkü, yaptığınız her işlemden vergi almak istiyorlar. Kripto paranın başlardaki çekiciliği "Burada gizli bir uyuşturucu alışverişi yapabiliriz ve kimse anlayamaz" şeklindeydi. Bu kesinlikle doğru değil.

TEMEL TEKNOLOJİ

Blockchain tamamen kamuya açık, yani devletler blockchain üzerindeki her işlemi takip edebiliyor. Takip edemedikleri alışverişin tarafları. Bu gizli. Ama eğer yasadışı bir şey yaptığınızdan şüphelenirlerse, arama izni çıkarıp kim olduğunuzu öğrenebilirler. Bununla kavga edemezsiniz, sizi batırıp hapse atarlar. Kısaca blockchain internet gibi temel bir teknoloji. Ve internet gibi dünyayı fethedecek. Garanti ediyorum.

TRENDLER

Finansal piyasalarda büyük trend fiber optiğe bağlı milisaniyeden kısa zamanda yapılan işlemler. Blockchain ise tam aksi uçta, Blockchain'de bir işlemi gerçekleştirmek 10 dakika alıyor. Bunu kullanarak herhangi bir piyasa işlemi yapamazsınız. Finansal piyasalarda işlemler bir saniyenin çok daha altında bir zamanda gerçekleşiyor. Fiyat biraz düştüğü an alıp biraz arttığında satıyor ve para kazanıyorsunuz. Blockchain'le bunu yapamazsınız.

KALICI DEĞİŞİM

Blockchain ve kripto paralar uluslararası para transferini çok basitleştirecek. Şu andaki durumda siz burada İstanbul'da, ben Kaliforniya'dayken bir alım satım yapmak istiyorsak arada bir banka olmalı. Bu işten bazen yüzde 10 kadar yüksek komisyon alıyorlar. Blockchain bunu gereksiz hale getiriyor. Bu gerçekten çok değerli... Küresel bir ekonomimiz var ve blockchain, kripto paralar kesinlikle bir yere gitmeyecek.

olduğum için benimle uzun uzun şirketin tarihi hakkında konuştu. Birkaç hafta sonra beni tekrar aradı ve "Bir sorum daha var. Steve Jobs'ın Lisa adında bir kızı var mı?" dedi. Ben de "Evet, bu bir sır değil" dedim. Ama aslında bu bir sırmış. Steve Lisa'nın babası olduğunu reddediyormuş.

Bu olayın olduğu 1982'den benim ayrıldığım 1984'e kadar aynı departmanda çalışıyor olsak da beni görmezden geldi. Sanırım kin tutan biri olduğundan benimle son zamanlarına kadar hiç görüşmedi. Sadece son senelerinde onunla birkaç kez konuştuk. Bir kez aradı ve iyi bir sohbet ettik. "Bir ara görüşelim" dedi. Ama o öleceğini biliyordu, ben ise onun ölmekte olduğunu bilmiyordum. Sonra da öldü. Bu üzücü bir hikaye, çünkü onun arkadaşlarına karşı bir bağlılık hissi yoktu.

● Garajdaki o ilk günlere geriye dönüp baktığınız zaman Apple markası altında beraberce başardığınız ilk şey neydi?

■ Başarmak doğru kelime değil, Steve Jobs'a çok yardımcı olduğumu biliyorum. Çünkü, garaj zamanında iyi arkadaştık. Apple II ve Apple III'de de iyi bir iş çıkardığımı biliyorum. Apple II ve Apple III zamanlarında mühendislik departmanındaydım. Apple II çok başarılı bir ürün oldu. Steve Jobs Apple II'nin tasarımının başarısından en fazla payı alan kişidir. Çünkü bilgisayarı ve programları tamamen Wozniak tasarlamış olsa da kasayı ve güç ünitesini tasarlayan kişiyi Steve işe almıştı.

● Apple'ın tarihine baktığınızda Jobs'ın en büyük başarısı neydi?

■ Her şeye baktığımda en büyük başarısı Apple'ı batmaktan kurtarmasıydı. 1997 itibariyle Apple birkaç senedir aşağı gidiyordu. CEO Michael Spindler kötü biri değildi ama bir ürün vizyoneri de değildi. Fabrika insanıydı.

Sonra acil çıkış için Gil Amelio'yu işe aldılar ve Amelio başarılı değildi. Ama bu Steve Jobs'ın hatası değildi. Şirketin başı ciddi şekilde beladaydı. Rahat rahat batacağını tahmin edebilirdiniz. Muhtemelen başka bir şirkete ucuza satılacaktı.

Sonra Steve, Apple'ı kendi işletim sistemi Next Step'i 400 milyon dolara almaya ikna etti. Hepimiz bunu başarmasına çok şaşırmıştık. Ama biliyor musunuz her şey yolunda gitti, çünkü Apple'ın bir işletim sistemine çok ihtiyacı vardı. Yani Steve gerçekten de tek başına Apple'ı uçurumdan çekip aldı ve bir sene içinde iMac piyasaya sürüldü, başarılı da oldu. Sonrasında piyasaya sürülen her ürün başarılı oldu. iPod büyük bir başarı oldu, iPhone daha da başarılı oldu, sonra iPad… Bu üç ürün de birbiri ardına büyük başarılar kazandı.



DANIEL KOTTKE, STEVE JOBS

● Steve Jobs sonrası Apple hakkında ne düşünüyorsunuz?

■ Tim Cook çok becerikli biri ve ona vizyoner değil demek haksızlık. Bu, en güçlü yanı değil ama idare eder. Steve Jobs'ın içinde hiç parmağı olmadığı Apple Watch, milyarlarca dolarlık büyük bir başarı. Onun kredisi Tim Cook'un. Bu Apple için büyük bir riskti. Ben şahsen Apple'ın 400 dolarlık saatini kim alır ki diye düşündüm. Ama şu anda Apple Watch kendi başına yılda 6 milyar dolarlık bir iş.

● Size dönersek Apple'dan ayrıldıktan sonra profesyonel olarak neler yaptınız?

■ Apple'dan 1984'te ayrıldım. Tamamen terk

YARIŞIN SON KAZANANI AMAZON OLACAK

GÜNÜN ŞAMPİYONU

Apple, Jobs'tan sonra yenilikçi ruhunu korumayı başarabilecek mi diye soruyorlar. Bence bugün hiçbir sorun yok. iPhone'un satışları artık zirveye ulaştı deniyor ama akıllı telefonların tümünün satışları aslında zirveye ulaştı ve başka büyüme alanları da var. Apple kesinlikle bir sanal gerçeklik cihazı piyasaya sürecek ve bu ürün kesinlikle başarılı olacak. Ürün saatle de entegre olacak ve bunu başka yapabilecek bir şirket olmayacak.

NEFES NEFESE

Apple'ın gerçekten de yenilmez bir ekosistemi var. Saat telefona entegre olmasa bu kadar başarılı olmazdı, telefon da her şeyi cloud'a (buluta) bağladığı için saat yenilmez hale geldi. Elbette Amazon, Google başka alanlarda çok iyi. Google ve Apple şu anda nefes nefese bir yarışta ama Amazon muhtemelen ikisini de geçecek, çünkü Amazon sadece bilgisayarları değil satın aldığımız her şeyi etkileyebiliyor.

ettiğimi düşünerek değil, sadece uzun bir mola aldığımı düşünüyordum. 30 yaşındaydım, sırt çantamı alıp tüm Avrupa'yı gezdim, hostellerde kaldım, trenlere bindim. Neyse Silikon Vadisi'ne geri gelir gelmez insanlar beni danışman olarak işe almak istedi ve Apple'a geri dönmek için bir sebebim olmadı. Apple bana zaten hisse senedi vermeyecekti. Sonraki 10 yıl boyunca bir dizi start up'la çalıştım. Hepsinde kurucu olarak değil ama erken dönem çalışan gibi. Bir girişimci gibi değil de bir mühendis gibi bir yaklaşımım vardı. Ama hiçbiri bana çok para kazandırmadı. Emlaktan daha çok para kazandım, evler satın alıp gruplara kiralıyordum. Bu nedenle girişimci olarak şu anda akıllı ev sistemleri geliştirmeye çalışıyorum, çünkü kiracıların ne gibi sorunları olduğu konusunda çok net bir fikrim var.

● Başarısız olan start up'lardan ne öğrendiniz? Bu konuda bir tavsiyeniz olur mu?

■ Aslında hiçbir şey… Herkes çoğu start up'ın başarısız olduğunu bilir. Aklınızda tutmanız gereken şey, start up'lara bir mühendis gibi yaklaşmamanız gerektiği. Steve Jobs'ın ne yaptığına bakın, işe bir mühendis gibi değil, var olan teknolojiyi kullanarak tüketicilere çekici gelecek bir ürün yaratmak olarak yaklaştı. Bu bir pazarlama bakış açısı, mühendis bakış açısı değil. Bir mühendislik perspektifiyle kurulup başarılı olan çok şirket var ama ben bunun en iyi yol olduğunu düşünmüyorum. Kişisel olarak benim öğrendiğim şey bu.

● Steve Jobs'ı yakından tanıdınız. Lider olarak güçlü ve zayıf yönleri nelerdi?

■ Çok parlak bir teknoloji vizyoneriydi. Herhangi bir ürün tasarlamamış olmasına rağmen neyin mümkün olduğunu ve tüketicilerin neyi seveceğini bilirdi. Tüm bu özellikleri birleştirebilirdi. Ve Apple II projesinin başlarında sahnede olmayı, yeni ürünlerin lansmanını yapmayı sevdiğini fark etti. Bu çok değerli bir özellik. Virgin kurucusu Richard Branson'da da bu var. Şirketlerinin sözcüsü ve herkes onu seviyor. Steve de öyleydi.

Özel hayatta ise Steve insanlara iyi davranmazdı. Steve'a bağlı olanlar Steve onlara en iyi projeleri verdiği için bağlıydı. Şahsen ben de Macintosh'ta çalışmış olduğum için ona minnettarım. Dünyayı değiştirdiğimizin farkındaydık. Geriye bakarsam Steve beni çok üzdü ama sonuç olarak dünyayı değiştiren bir ekibin parçası oldum.

İnsanlara hakaret edip onları ağlatırdı. Beni hiç ağlatmadı ama Ashton Kutcher'ın Steve Jobs'ı oynadığı filmi izlerseniz, orada beni oynayan karakter çok üzücü bir karakterdi. Bana benzemiyordu ama üzgün olma hissimi çok iyi yansıtıyordu. O günlerde üzgündüm, çünkü Steve benimle konuşmuyordu ve Apple halka açıldığı zaman bana hisse senedi verilmedi. Tanıdığım herkes milyoner oldu ama benim hiçbir şeyim yoktu. C



KRİPTO PARANIN GELECEĞİ VAR MI?

KRİPTO PARA DANIŞMANLIĞI

Şu sıralar üç kripto para start up'ına danışmanlık veriyorum. O alanda durum çok karmaşık ve şu anda binden fazla kripto para birimi var. Kimsenin bundan haberi yok. İlki bitcoin'di, 2009'da başladı, hala başarısız olmadı ama halen sadece bir deney. Başarısız olabilir. Fiyatının bu kadar yükselebileceğini ise kimsenin tahmin etmiş olduğunu sanmıyorum.

BALON OLDUĞU DOĞRU MU?

Evet, bunu söylemek mümkün… Bitcoin fiyatının 19 bin dolara ulaşması çılgıncaydı. Herhangi gerçek bir şeye bağı yok. Bu nedenle klasik finansçılar bitcoin'le alay ediyor. Öte yandan 9 yıldır var ve başarısız olacağına dair bir neden yok da diyebilirsiniz. Bildiğimiz diğer şey de bitcoin madenciliği yapmanın getirisi her 4 yılda bir yarıya düşüyor. Yani bitcoin yavaşlayacak. Yavaşladığı zaman da değeri artık artmayacak

YARIN NE GETİRECEK?

Öte yandan devletlerin para birimlerinin aksine bitcoin arzı limitli olan bir varlık. Ancak kripto paraların geleceği hakkında iyimserim, çünkü kripto paranın kullanılabileceği çok alan var. Özelikle de niş piyasalarda. Örneğin özel enerji ticareti kripto para kullanımı için mükemmel bir alan.

İNOVASYON NEREYE GİDİYOR?



GE'nin bu yıl altıncı kez hayata geçirdiği Küresel İnovasyon Barometresi çarpıcı sonuçlara sahip. 20 ülkeyi kapsayan 2 binin üzerinde inovasyon yöneticisinin katıldığı araştırmaya göre küresel yöneticilerin yüzde 89'u, Türk yöneticilerin ise yüzde 81'i üç boyutlu yazıcıya yatırım yapan şirketlerin rakiplerini geride bırakacağını söylüyor. Araştırmaya göre, son beş yıldaki inovasyonların küresel çapta yüzde 40'ı, Türkiye'de ise yüzde 39'u bilançoya olumlu yansıyor. Küresel İnovasyon Barometresi, inovasyona çok uluslu şirketlerin öncülük ettiğini, KOBİ'lerin inovasyon konusunda motivasyonunu kaybettiğini ortaya koyuyor.

General Electric (GE) tarafından gerçekleştirilen ve iş dünyasının inovasyon konusundaki yaklaşımını küresel bazda ve Türkiye özelinde mercek altına alan 6. GE Küresel İnovasyon Barometresinin sonuçları açıklandı. Türkiye'nin de dahil olduğu 20 ülkeyi kapsayan 2 binin üzerinde inovasyon yöneticisinin katıldığı araştırma; üç boyutlu yazıcının potansiyeli, inovasyonun finansal sonuçlara etkisi, inovasyonda öne çıkan ülkeler, korumacı politikalara olan yerli ve küresel yaklaşım ve inovasyonda yeteneğe duyulan ihtiyaç konusunda önemli sonuçlar ortaya koyuyor.

Araştırma sonuçlarını değerlendiren GE Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Canan M. Özsoy, inovasyonda başarılı olan şirketlerin veriyi etkin bir şekilde kullandığını ve dijital becerileri iş modelinin merkezine yerleştirdiğini, bunun da Türk şirketleri açı-

İNOVASYONUN İTİCİ GÜCÜ ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER

(%)

Ülkenizde inovasyonun itici gücü kimdir?

İnovasyonun itici gücü	2014	2018
KOBİ'ler	22	11
Girişimciler ve yeni girişimler	20	18
Ülkenizde yatırım yapan çok uluslu şirketler	19	23
Merkezi ülkenizde bulunan büyük şirketler	14	18
Üniversiteler ve araştırma laboratuvarları	11	12
Ulusal düzeydeki kamu kurumları	9	9
Yerel düzeydeki kamu kurumları	3	2
Kamu iktisadi teşekkülleri	1	5

YETENEK AÇIĞI ÖNEMLİ BİR ENGEL

TÜRKİYE'DEKİ DURUM

İnovasyonun gelişiminin önünde önemli bir engel de yetenek açığı. Araştırmaya katılan küresel yöneticilerin yüzde 74'ü yetenek açığını giderek artan bir sorun olduğunu söylüyor. Yetenek açığı Türkiye'de de hissediliyor ancak dünya ile kıyaslandığında daha az sorun olarak görülüyor. Türk yöneticilerin yüzde 64'ü yetenek açığının inovasyonda sorun yarattığını ifade ediyor. Küresel yöneticilerin yüzde 64'ü, Türk yöneticilerin ise yüzde 33'ü doğru yeteneği bulamamanın şirketlerinin etkin inovasyon yapmasını kısıtladığını belirtiyor.

YATIRIM EKSİKLİĞİ

Öte yandan şirketler inovasyon gerçekleştirmeye çalışırken sadece yetenek konusunda değil yatırım ve finansal destek konusunda da zorlanıyor. Hem küresel hem Türk yöneticiler etkin inovasyon yapma konusunda yeterli yatırım ve finansal destek eksikliğini en önemli sorun olarak görüyor. Türk yöneticiler aynı zamanda şirketlerin risk alma konusundaki yetersizliği ve üst yönetimin çalışanlara destek olmamasını da etkin inovasyon yapmanın önündeki engeller olarak sıralıyor.

sından yol gösterici olduğunu söylüyor. Araştırmanın şirketlerin inovasyon yatırımlarının geri dönüşünü artırmaya daha fazla önem vermeye başladığını gösterdiğini belirten Özsoy, “Bu anlamda son beş yılda gerçekleştirilen inovasyonlar Türkiye’deki şirketlerin yüzde 39’unun bilançosuna olumlu yansıyor, bu günümüz rekabet ortamında çok anlamlı bir sonuç” diyor.

ÜÇ BOYUTLU YAZICILAR KAZANDIRACAK

Araştırmadan ortaya çıkan diğer çarpıcı sonuçlara gelince... GE Küresel İnovasyon Barometresi araştırması üç boyutlu yazıcının potansiyelinin yöneticileri oldukça heyecanlandırdığını gösteriyor. Araştırmaya katılan küresel yöneticilerin yüzde 63’ü, Türk yöneticilerin ise yüzde 79’u üç boyutlu yazıcının pazara pozitif etkisinin olacağını belirtiyor. Yöneticiler, üç boyutlu yazıcının şirketlerin pazara sunduğu ürünler konusunda daha yaratıcı olabileceğini, ürünlerin piyasaya daha hızlı sürülmesini sağlayacağını, maliyetleri azaltıp fiyatları uygun bir seviyeye getireceğini ve daha çevreci olacağına inanıyor. Küresel yöneticilerin yüzde 89’u, Türk yöneticilerin ise yüzde 81’i üç boyutlu yazıcıya yatırım yapan şirketlerin rakiplerini geride bırakacağı görüşünde. Üç boyutlu yazıcının henüz tam potansiyeline ulaşmadığını belirten yöneticiler, üç boyutlu yazıcıdan en fazla ileri teknoloji/bilişim teknolojisi, üretim, tüketici ürünleri ve elektronik sektörlerinin etkileneceğini söylüyor.

İNOVASYONUN BİLANÇOYA ETKİSİ

İnovasyonlar bilançoya artık daha hızlı yansıyor. Araştırmaya katılan küresel yöneticilerin yüzde 40’ı, Türk yöneticilerin ise yüzde 39’u son beş yılda gerçekleştirdikleri inovasyonların bilançolarını olumlu etkilediğini ve markalarının piyasadaki konumunu güçlendirdiğini belirtiyor. İnovasyon konusunda başarılı olan şirketlerin yöneticilerinin, yüzde 88’i veriyi etkin bir şekilde kullandıklarını, yüzde 84’ü dijital becerileri iş modellerine entegre ettiklerini ve yüzde 54’ü de dijitalleşmenin yatırımlarının daha etkin bir şekilde ölçülmesine olanak sağladığını ifade ediyor. Yine inovasyonda başarılı olan şirketlerin, yarattıkları değeri yatırımcılara, müşterilere ve kullanıcılarla paylaştıkları görülüyor. İnovasyonda hıza verilen önem azalırken, temel faaliyet alanını korumaya verilen önem artıyor.

ASYA’NIN YÜKSELİŞİ

GE Küresel İnovasyon Barometresi araştırması, inovasyonun geleneksel liderleri olan ABD ve Almanya’nın hız kestiğini, Japonya ve Çin başta olmak üzere Asya ülkelerinin ise inovasyonun alternatif merkezi haline geldiğini gösteriyor. Önceki araştırmalarda açık ara inovasyon şampiyonu olan ABD, bu yılki araştırmada da inovasyonun lideri olarak görülüyor. 2013 yılında yapılan araştırmada, katılımcıların yüzde 38’i ABD’yi, yüzde 12’si Japonya’yı inovasyonun lideri olarak görürken, bu yılki araştırmada, katılımcıların yüzde 28’i ABD’nin, yüzde 21’i ise Japonya’nın inovasyona liderlik ettiğine inanıyor. ABD’nin birinci, Japonya’nın ikinci olduğu araştırmada, Almanya’yı geride bırakan Çin ise üçüncü sıraya çıktı. Ayrıca Asya’da ülkelerinin inovasyona olanak tanıyan ortam sunduğuna olan inanç artıyor. Türkiye’de de yöneticilerin yüzde 44’ü inovasyona olanak tanıyan bir ortam olduğunu belirtiyor.

BÜYÜKLER HIZ KAZANDI

Araştırma, inovasyona çok uluslu şirketlerin öncülük ettiğini, KOBİ’lerin inovasyon konusunda motivasyonunu kaybettiğini de ortaya koyuyor. Araştırmaya katılan küresel yöneticilerin yüzde 23’ü ülkelerinde inovasyona çok uluslu şirketlerin öncülük ettiğini belirtirken, yüzde 18’i ise ülkelerindeki büyük şirketlerin öncülüğünün olduğunu dile getiriyor. Girişimcilerin de inovasyon heyecanı azalıyor. Küresel yöneticilerin yüzde 18’i, Türk yöneticilerin yüzde 13’ü yeni girişimcileri inovasyonun

(%) ASYA İNOVASYONUN ALTERNATİF MERKEZİ OLUYOR

Sizce hangi ülke inovasyona önderlik ediyor?

Ülke	2013	2018
ABD	38	28
Japonya	12	21
Çin	13	14
Almanya	15	9
İsveç	1	3
Güney Kore	4	3
İngiltere	3	3
Kanada	1	2
Hindistan	3	2
BAE	1	2

(%) YATIRIMIN GETİRİSİNE ODAKLANMAK

Şirketinizin son 5 yıldaki inovasyonları aşağıdaki kategorilerden hangisine giriyor?

Kategori	Küresel yöneticiler	Türkiye’deki yöneticiler
Bilançoyu olumlu etkileyen ve piyasadaki konumu güçlendiren başarılar	40	39
Pazardaki konumu güçlendiren ancak bilançoyu olumlu etkilemeyen başarılar	25	24
Gelecek inovasyonlar için anlamlı bir ders verdi	20	20
Gelecek inovasyonlar için anlamlı bir ders vermedi	16	16

(%) ÜÇ BOYUTLU YAZICININ POTANSİYELİ		
Üç boyutlu baskının hayata geçtiğini ve ülkenizdeki şirketlerin benimsediğini düşünün. Aşağıdaki ifadelere ne kadar katılıyorsunuz?		
İnovasyonun itici gücü	**Küresel yöneticiler**	**Türkiye'deki yöneticiler**
Şirketlerin ürettikleri ürünlerkonusunda daha yaratıcıolmasını sağlıyor	91	93
Ürünlerin piyasaya daha hızlısunulmasını sağlıyor	89	94
Maliyetleri azaltıyor, fiyatları makul düzeye getiriyor	83	96
Üç boyutlu baskıya yatırım yapan şirketler rakiplerini geride bırakacak	81	80
Çevre açısından yararlı ve karbondioksit salınımını azaltıyor	80	80

itici gücü olarak görüyor. Türkiye'de de inovasyonun itici gücü olarak çok uluslu şirketler öne çıkıyor. Türk yöneticilerin yüzde 39'u çok uluslu şirketleri inovasyonun sürükleyicisi olarak ifade ederken, 2014 ile kıyaslandığında büyük şirketlerin inovasyonda hız kazandığını belirtiyorlar.

POPÜLER Mİ, GERÇEK Mİ?

İnovasyon konusunda popüler olan teknolojilerin her alanda dönüştürücü etki yapacağı düşünülmüyor. Küresel yöneticiler, yapay zeka, nesnelerin interneti, finans teknolojisi ve para birimleri, üç boyutlu baskıyı popüler olarak görürken, yapay zeka, akıllı enerji şebekeleri, ulaşım sistemlerinde elektrik kullanımı ve nanoteknolojinin dönüştürücü etki yapacağını dile getiriyor. Türk yöneticiler ise akıllı kentler, yapay zeka, nanoteknoloji ve artırılmış gerçeklik kavramlarını popüler olarak görürken, nanoteknoloji, akıllı enerji şebekeleri, sürücüsüz ulaşım ve akıllı kentlerin dönüştürücü etki yaptığını söylüyor.

KORUMACI POLİTİKALAR İSTENİYOR

Yöneticiler inovasyon konusunda hem korumacı politikalardan hem küreselleşmeden faydalanmak istiyor. Küresel yöneticilerin yüzde 55'i, Türk yöneticilerin yüzde 56'sı inovasyonda devletin korumacı politika izlemesinin şirketlerin yararına olacağını düşünüyor. Küresel yöneticilerin yüzde 69'u, Türk yöneticilerin yüzde 60'ı veri mahremiyetine yönelik düzenlemelerin şirketlerin inovasyon konusunda daha radikal bir tutum benimsemesini engellediği görüşünde. Küresel ve Türk yöneticilerin yüzde 68'i devletin inovasyonun hızına ayak uyduramadığı için gerekli düzenlemeleri yapamadığını düşünüyor.



"İNOVASYON ORTAMI İYİLEŞİYOR"

CANAN ÖZSOY
GE TÜRKİYE YÖNETİM KURULU BAŞKANI

YÖNETİCİLERİN GÖRÜŞÜ

Türkiye'nin inovasyon ortamında günden güne artan bir iyileşme var. Araştırmaya göre, Türkiye'deki yöneticilerin yüzde 44'ü ülkemizde inovasyona olanak tanıyan bir ortam olduğunu belirtiyor. Bu sonuç cesaretlendirirken, bir taraftan da Türk şirketlerinin risk alma konusunda çok da iştahlı olmadıklarını ayrıca üst yönetimin çalışanlara yeterince destek olmadığını görüyoruz.

GÜÇLÜ POTANSİYEL

Oysa inovasyonun etkisi çok açık ve GE Küresel İnovasyon Barometresi, gelişmekte olan ülkelerin inovasyonda yeni merkezler haline gelebileceğine işaret ediyor. Bu anlamda genç, dinamik ve girişimci nüfus yapısıyla güçlü bir potansiyele sahip olan Türkiye'nin hızlı çözümler üreterek bu potansiyelini zaman kaybetmeden fırsata dönüştürebileceğine inanıyorum.



IAN BREMMER

Eurasia Group Başkanı @ianbremmer

ABD ve Kuzey Kore anlaşırsa neler olabilir?

Donald Trump ile Kim Jong-un anlaşırsa ne olur? Bu meseleye kuşkuyla yaklaşmak için yığınla neden var. Genişletmek için onca çaba harcadığı nükleer silahlar programından Kim Jong-un neden feragat etsin ki? ABD yerleştirdiği 28 bin 500 askerini neden geri çeksin ki? Kim, kendini şantaj gereksiniminden kurtaran sürdürülebilir bir Kuzey Kore ekonomisini nasıl kurabilir ki? Daha cevapsız kalan başka sorular da var.

Ancak Trump ve Kim arasındaki bir toplantıyla varılacak bir anlaşmanın ileriye doğru büyük bir adımı temsil etme olasılığı da var. Kuzey Kore'de alıkonulan üç ABD vatandaşının serbest bırakılması belki bir başlangıç olabilir. "Nükleer silahların yok edilmesi" tartışmalarına devam edileceğine dair verilecek bir taahhütle Kuzey Kore'nin lideri Kim, belki kıtalararası balistik füze denemelerini kalıcı bir şekilde askıya almayı kabul edebilir ve dahası Kuzey Kore'nin ABD topraklarına nükleer bir saldırı düzenleme tehdidini ortadan kaldırabilir. Trump ise bunun karşılığında sayıları ve zamanlaması daha sonraki bir tarihte belirlenmek üzere bu yarımadadaki ABD askeri sayısını azaltmayı taahhüt edebilir.

Ardından Kuzey Kore kendi nükleer varlıklarının envanterini çıkarmak üzere gelecek teftişçilere kapılarını açabilir. Trump bu durumda Kim ile Güney Kore Başkanı Moon Jae-in arasında yapılan barış anlaşmasını onaylıyor ve Kuzey Kore test yasağına uymaya ve teftişçilerle iş birliği yapmaya devam ettiği müddetçe ABD'nin Kuzey Kore'yi işgal etmeyeceği sözünü veriyor. Ayrıntılar ne olursa olsun anlaşılıyor ki bir anlaşmayı mümkün kılabilecek tavizler verilebilecek.

Kuzey Kore'nin bu anlaşmanın galibi olacağı besbelli. Aktif bir nükleer programı olmasa bile DPRK'nın gelecekteki müzakerelerde elinde koz olarak kullanabileceği yeterince konvansiyonel askeri ateş gücü var. Kim zaten Güney Koreliler ama özellikle de anne-babaları ve büyük anne-babalarına kıyasla kuzeydeki komşularına daha az doğal hısımlık duygusu besleyen gençlerin gözünde kendisinin ve ülkesinin imajını iyileştirmiş durumda. Trump ile yapılacak bir anlaşma bu etkiyi daha da pekiştirecektir. Asıl büyük sınav ise Kim'in Kuzey Kore ekonomisini ve dolayısıyla ülkesini dışarıya açmaya denemesiyle başlayacak.

Güney Kore Başkanı Moon Jae-in de anlaşma geçerli olduğu sürece net galiplerden biri olacak. Moon eski Güney Kore Başkanı Kin Dae-jung'un 2000 yılında Kore barış anlaşması doğrultusundaki çabalarıyla Nobel Ödülü kazandığını gayet iyi biliyor. Kuzey Kore'ye yönelik ABD saldırıları söz konusu olmadığı müddetçe Güney Kore'nin bu sürecin kazananı olmasına kesin gözüyle bakılıyor.

Bu sürecin bir başka galibi de Donald Trump olacak. Kuzey Kore ile çatışmaktan uzaklaşmaya doğru atacağı her adım onun yüksek basınçlı yaklaşımının galip geldiğini ve Barack Obama'dan daha kalıcı bir barış ortamı sağladığını ileri sürmesine olanak sağlayacak. DPRK'da alıkonulan Amerikalıların serbest bırakılmasını sağlamak bile zaten başlı başına bir zafer. Bu durumda ABD ancak Trump'ın ABD'yi vurma kapasitesine sahip füzeler hakkında bir test yasağı koydurabilmesiyle kazançlı çıkacak. Ancak ABD uzun vadede bu bölgenin geleceği üzerinde daha az etkisi olacağı gerçeğiyle yüzleşecek.

İşte bu yüzden Çin, bu sürecin en büyük galibi. Çin liderliği uzunca bir zamandır Kuzey Kore bağlantılı acil bir güvenlik durumunun sınırları aşarak Kuzeydoğu Çin'e yayılmasından korkuyordu. Bir barış anlaşması bu tehdidi sınırlandırabilir. ABD'nin bu bölgedeki etkinliği ABD birliklerinin kısmen geri çekilmesiyle azalacağından Çin artık Doğu Asya'nın baskın diplomatik ve ekonomik oyuncusu olma yolunda bir başka adım daha atmış olacak.

Trump-Kim anlaşmasının en büyük mağlubu ise test edilmesine bile gerek olmayan Kuzey Koreli silahların menzili dahilinde kalan Japonya olacak. Bu bölgede ABD varlığının hafiflemesi, Çin'in etkinliğinin daha da yoğunlaşması ve Kore'de milli hislerde yaşanacak bir patlama, işte bunların hepsi Tokyo açısından büyük bir sorun teşkil edecek.

Elbette halen bu anlaşmanın önünde duran engeller de yok değil. Kim nükleer silahlar programını donduracağını ama onlardan feragat etmeyeceğini belli ettiğinde Trump geri adım atacak mı? Kim ABD'nin kendi ülkesini asla işgal etmeyeceği taahhüdünü açıkça belirtmesini kesin şart olarak koyacak mı? Trump'ın Kim'i masaya oturmaya mecbur bıraktığı yönündeki söyleminde ısrarcı olması durumunda hükümetinin mayıs ayı başlarında yaptığı gibi Kim de kötü bir reaksiyon gösterecek mi? Yoksa Kim uzatmalı bir müzakere sürecini başlatarak Trump'ın artık başkan olmadığı bir döneme kadar vakit kazanmaya çalışıyor olabilir mi?

Şimdilik bu iki adam buluşacakmış gibi görünüyor. Bize düşen ise şimdilik onların ne türden bir anlaşma yapabileceğini görünceye dek şüpheciliğimizi askıya almak. C

YAPI KREDİ MOBİL'DEN SON SÜRAT TEKNOLOJİ:

YAPI KREDİ PAY İLE AKARYAKIT İSTASYONLARINDA ARAÇTA ÖDEME DÖNEMİ

Türkiye'nin dijital bankası Yapı Kredi, Worldcard ve TLcard sahipleri için tüm mobil ödeme çözümlerini Yapı Kredi Pay çatısı altında birleştirdi. Yapı Kredi Pay'in Mobil Ödeme, QR Kod ile Ödeme gibi hayatı kolaylaştıran çözümlerine son olarak "Araçta Ödeme" fonksiyonu da eklendi.

Yapı Kredi Worldcard ve TLcard sahipleri artık "Araçta Ödeme" fonksiyonu sayesinde Opet'ten yapacakları akaryakıt ödemelerini araçlarından inmeden, Yapı Kredi Mobil'de yer alan Yapı Kredi Pay menüsünden kolayca gerçekleştirebiliyor. Yapı Kredi, önümüzdeki dönemde "Araçta Ödeme" fonksiyonunu farklı akaryakıt istasyonlarında yaygınlaştırarak, ödeme sistemlerinin dijital dönüşümüne öncülük etmeye devam edecek.

Yapı Kredi Worldcard ve TLcard sahiplerinin, araçtan inmeden akaryakıt ödemelerini yapabilmeleri için öncelikle Yapı Kredi Mobil - Kartlarım menüsünden bir kereye mahsus araç plakalarını eklemeleri gerekiyor. Opet istasyonlarında, akaryakıt ödemesinin Yapı Kredi Pay ile gerçekleştirileceğinin belirtilmesi ile birlikte akaryakıt dolumu tamamlandığında müşterilerin telefonlarına anlık bildirim mesajı geliyor. Bu bildirim tıklanarak ve kart seçimi yapılarak ödeme tamamlanıyor.

Ayrıca Yapı Kredi Mobil ana sayfasındaki Jet İşlemler menüsünden veya Yapı Kredi Mobil'e giriş yapılarak Kartlarım - Yapı Kredi Pay menüsünden de ödeme yapılabiliyor.

Gary ile Metin'e Türkiye'nin ilk robota dönüşen aracı eşlik ediyor

Yapı Kredi'nin "Araçta Ödeme" fonksiyonunun anlatıldığı yeni reklam filminde Gary ile Metin'e ilk defa bir konuk oyuncu eşlik ediyor. Türkiye'nin ilk robota dönüşen arabası LETRONS®, reklamda Harry rolüyle izleyicilerin karşısına çıktı. Ar-Ge projesi robot, Türk mühendisler tarafından 2016 yılında sekiz aylık bir sürede tamamlanarak tüm dünyada görenleri şaşkına çevirmişti. Yapı Kredi'nin yeni reklam filminde LETRONS® benzin almaya gelen bir araçken, tamamen kendi özellikleriyle açılarak dev bir konuşan robota dönüşüyor.



MIT Technology Review

YapıKredi katkılarıyla



BLOCK CHAIN

BLOCK

Nedir?

Halka açık,
kalıcı,
ek yapılabilir
ve
her yere
dağılabilen
bir defter-i
kebir.

Peki bu ne demek?

Sahtesinin yapılması neredeyse imkansız olan, veri depolamaya yarayan matematiksel bir yapıdır. Her türlü değerli veri için kullanılabilir.

● Bazı blockchain'ler erişim izni gerektirse de arka planında bu sistem olan bitcoin ve ethereum gibi "açık" sisteme sahip olanlar herkesin erişimine açıktır, veri tabanı kamuya açık bilgidir.

● Bir blockchain gerektiği gibi oluşturulmuşsa kötü aktörlerin bu sistemi kurcalaması neredeyse olanaksızdır.

● Düzgün işleyen bir blockchain'de eski işlemler değiştirilemez, yalnızca yeni işlemler zincire eklenebilir.

● Kamuya açık bir blockchain'e tek bir kişi sahip değildir veya böyle bir zinciri tek bir kişi kontrol etmez. Veri tabanını bir bilgisayar ağı korur ve veri tabanının güvenliğini sağlar. Her bir katılımcı veya "düğüm" veri tabanının bir kopyasını saklar.

● Orijinal blockchain, bitcoin, para bakiyelerini izlemek üzere oluşturulmuş bir defter-i kebirdir. Ancak aynı temel yöntem her türlü dijital varlık için de işleyebilir.

CHAIN:

Nasıl ortaya çıktı?

“Tamamen uçtan ucu iletişimle (peer to peer) çalışan, herhangi bir üçüncü şahsa dayanmayan yeni bir elektronik para sistemi üzerine çalışıyorum.” Bitcoin’in gizemli yaratıcısı Satoshi Nakamoto Ekim 2008’de kriptografiye odaklanan bir e-posta listesine gönderdiği mesajda bunları söylüyordu. Mesaja, artık bazılarının mali sistemi altüst edeceğine ikna olduğu teknolojiyi anlatan dokuz sayfalık bir tanıtım belgesi eşlik ediyordu.

Nakamoto ilk bitcoin’leri Ocak 2009’da üretti ve böylece kripto para çağı başlamış oldu. Ancak bitcoin’in ortaya çıkışı karanlık olsa da onu olanaklı kılan, bugün blockchain dediğimiz teknoloji birdenbire ortaya çıkmadı. Nakamoto, paylaşılan bir muhasebe defterinin gerçeği yansıtıp yansıtmadığı konusunda birbirlerine güvenmek durumunda olmayan kamuya açık bir katılımcı ağı oluşturulmasına yönelik bilgisayar bilimcilerin on yıllardır yürüttüğü çalışmalarla kullanılmakta olan kriptografi enstrümanlarını bir araya getirdi. Bu, bir kişinin aynı bitcoin’i birden fazla defa harcamasını kelimenin tam anlamıyla imkansız kılarak daha önceki dijital para yaratma girişimlerine ket vuran sorunu çözüyordu. En önemlisi bu, paranın elektronik olarak değiş tokuş edilmesine merkezi bir otoritenin aracılık etmesi ihtiyacını ortadan kaldırıyordu.

Bitcoin’in popülaritesi 2011’de, bitcoin’le çalışan bir çevrimiçi ilaç pazarı olan İpek Yolu’nu tanıtan bir Gawker makalesinin yayımlanmasından sonra hızla artmaya başladı. Ortaya, çoğunlukla bitcoin’in açık kaynak kodunu kullanan, “altcoin’ler” diye adlandırılan taklitler çıkmaya başladı. İki yıl içinde dolaşımdaki bitcoin’lerin toplam değeri 1 milyar doları aştı.

Kısa bir süre içinde teknoloji uzmanları blockchain’in paradan başka şeyleri takip etmek için de kullanılabileceğini fark etti. 2013’te 19 yaşındaki Vitalik Buterin, yalnızca parasal işlemleri değil, akıllı sözleşmeler (smart contracts) denilen bilgisayar programlarının durumunu da kayıt altına alan Ethereum’u ortaya attı. Akıllı sözleşmeler sadece kişiden kişiye yapılan basit para transferlerinin dışında karmaşık bir akış gerektiren ya da belirli şartlara dayanan transferleri de kolaylaştırmak için kullanılmaya başlandı. Burada amaç ise sadece kolaylaştırmak değil, aynı zamanda gerçek bir sözleşmede geçen şartları da programlayıp hiçbir müdahaleye gerek kalmadan sözleşmelerin kendi kendine gerçekleşmesini sağlamak. İşte bunları da kayıt altına alan ve 2015’te kullanılmaya başlanan Ethereum, günümüzün internet uygulamalarına benzeyen, ancak belirli bir şirketin sunucuları yerine merkezi olmayan kripto para ağları üzerinden çalışan yeni bir uygulama jenerasyonu yaratılmasını olanaklı hale getirmeyi vaat ediyor.

Ne işe yarar?

GÜVEN

Blockchain aslında eski bir soruya verilen yeni bir yanıt: Değer taşıyan bir şeyi barışçıl bir şekilde değiş tokuş ederken aramızda nasıl yeterli güveni tesis edebiliriz?

UYGULAMA

İlk uygarlıklar, ticaret yaparken kötü niyetli davranılmasını önlemek için gücü bir tehdit aracı olarak kullanıyordu.

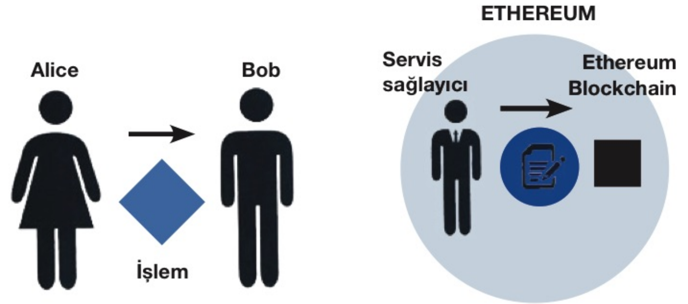
KURUMLAR

Hükümetlerin ve bankaların ortaya çıkması, bir dış kaynaktan güven temin edebileceğimiz örgütlü, merkezi otoriteler sağladı.

AĞ

Binlerce bilgisayara dağılan blockchain’ler güveni mekanikleştirerek “ademi merkeziyetçi” işletme ve kurumların örgütlenmesine yönelik yeni kapılar açabilir.

1 Bir işlem ortaya çıkıyor



İŞLEM NEDİR?
Bitcoin'de işlem (transaction), kripto paranın bir kişiden (Alice) bir başkasına (Bob) geçmesidir. İşlemlerin otomatikleştirilmesi için kullanılabilen yerleşik bir programlama dili içeren Ethereum'daysa birçok işlem türü bulunur. Alice, Bob'a kripto para gönderebilir. Veya birileri, blockchain üzerine akıllı sözleşme denilen bir kod satırı ekleyen bir işlem yaratabilir.

Böylece Alice ve Bob, sözleşmede kodlanmış olan bazı şartların sağlanması durumunda programın bu kodu çalıştırmasını tetiklemek üzere bu programın kontrol ettiği bir hesaba para gönderebilir. Akıllı bir sözleşme, içine gömülü olduğu blockchain'e işlemler de gönderebilir.



3 Yeni blok oluşturma yarışı

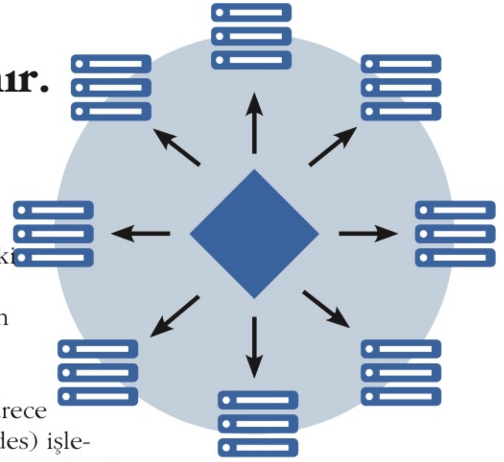
Tamamlanmış block
Bir önceki block'a referans
Üst veri (metadata)
İşlemler
Düğüm
Sonuçlanan hash

Bir önceki block'a referans
Üst veri (metadata)
İşlemler
İşlenen block

Düğümlerin, madenciler adı verilen bir alt kümesi geçerli işlemleri bloklar denilen listeler şeklinde organize eder. Hazırlanmakta olan bir blok, yakın geçmişte tamamlanmış geçerli işlemlerin bir listesini ve önceki bloğa yapılan kriptografik bir atfı içerir. Bitcoin ve Ethereum gibi blockchain sistemlerinde madenciler, her bir yeni bloğa özgü, çaba isteyen matematiksel bir bulmacanın çözülmesini gerektiren bir süreç sonucunda yeni blokları tamamlamak üzere birbirleriyle yarışır.

Bulmacayı ilk çözen madenci ödül olarak bir miktar kripto para kazanır. Matematiksel bulmaca, "nonce" adı verilen bir rakamın rastgele tahmin edilmesini içerir. Nonce, "hash" (sağlama) adı verilen şifrelenmiş bir dijital parmak izi oluşturmak üzere blokta başka verilerle birleştirilir.

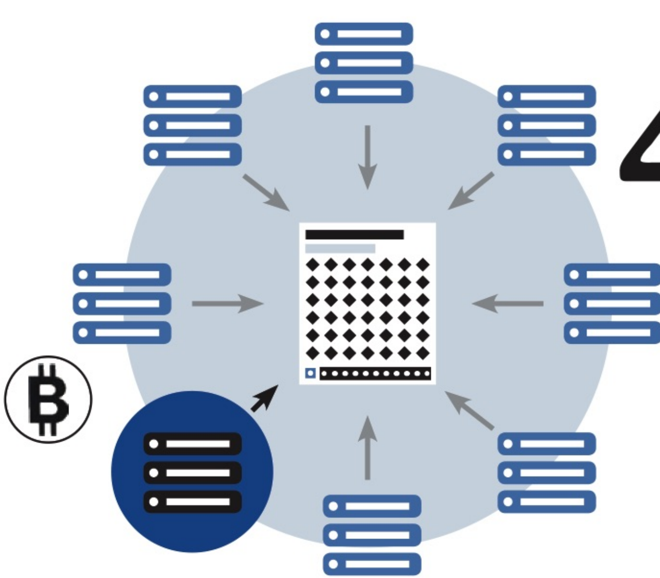
2 İşlem, uçtan uca iletişimle (peer to peer) ağda yayınlanır.



İŞLEMLERİN DOĞRULANMASI

Diyelim ki Alice Bob'a bir miktar para göndermek istiyor. Bunun için Alice bilgisayarında, hem yeterli kaynak elde ettiği bir blockchain üzerinde yapılan eski bir işleme hem de bu kaynaklara ilişkin kendi özel anahtarıyla Bob'un adresine atıf yapmak zorunda olan bir işlem oluşturur. Ardından bu işlem, ağdaki diğer bilgisayarlara veya "düğümlere" gönderilir.

Bu düğümler, işlem gerekli kuralları takip ettiği sürece işlemi onaylayacaktır. Madenci düğümler (mining nodes) işlemi kabul edecek ve işlem yeni bir bloğun parçası haline gelecektir.



4 Yeni bir bloğun tamamlanması

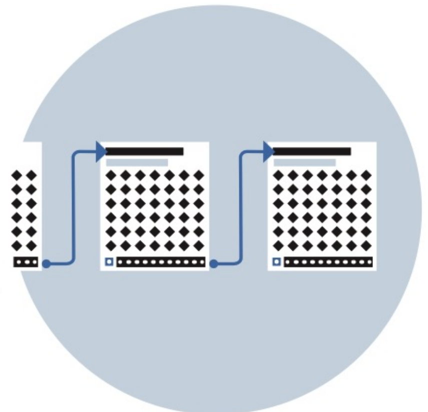
ELDE ETMEK İÇİN ÇALIŞMAK ZORUNDASINIZ

Hash'in belirli şartları sağlaması gerekmektedir; bu şartları sağlamadığı takdirde madenci başka bir rastgele nonce dener ve hash'i tekrar hesaplar. Geçerli bir hash bulmak muazzam sayıda deneme yapmayı gerektirir. Bu süreç, defter-i kebiri değiştirmeyi zorlaştırarak hacker'ları caydırır. Bazı blockchain oluşumları, zincirlerini güvence altına almak için başka sistemler kullanmaktadır; gerekli çabanın harcandığını kanıtlayan gösterge (Proof of Work, PoW) denilen bu yaklaşım en etkili yaklaşımdır.

5 Zincire yeni bir blok eklenmesi

ZİNCİRDEKİ BİR BAŞKA HALKA

Defter-i kebirin güvence altına alınmasının son adımı budur. Bir madencilik düğümü yeni bloğun kripto bulmacasını ilk çözen düğüm olduğunda, onay için bloğu ağın geri kalanına gönderir ve dijital para cinsinden ödülünü kazanır. Madencilik işleminin zorluğu blockchain'in protokolünde şifrelenmiştir; Bitcoin ve Ethereum, blokların çözümünü giderek zorlaştıracak şekilde tasarlanmıştır. Her bir blok bir öncekine atıf içerdiğinden bloklar matematiksel olarak birbirlerine bağlıdır. Belirli bir bloğun kurcalanması, zincirde daha sonra gelen tüm bloklar için PoW'nin tekrarlanmasını gerektirir.



BLOCKCHAIN'LE DÖNÜŞEBİLECEK 5 SEKTÖR

ENERJİ
Enerji kaynaklarını bir blockchain üzerinden alınıp satılabilir dijital varlıklara dönüştürmek, küçük oyuncuların da sürece dahil olmasına olanak sağlayan yeni yatırım ve ticaret fırsatları yaratabilir. Kastedilen çok küçük oyuncular; fazladan güneş enerjisi üreten tek bir bina veya bir kenara koyabileceği pil depolama kapasitesi olan bir elektrikli araç gibi… Blockchain daha büyük şirketler açısındansa, alım satımı ve kayıt tutmayı kolaylaştırabilir. Ortaya çıkan sonuç, petrole veya yenilenebilir kaynaklara dayanan kripto paralar gibi yepyeni varlık sınıflarını içerebilir.

Ek bilgi: Son zamanlarda elektrik şebekesi devlet destekli hacker'ların hedefi haline geldi. Bu alandaki işlem verilerinin güvenliğinin sağlanması karmaşık bir siber güvenlik meselesi olacak.

Oyuncular: Power Ledger, Grid Singularity, Grid+, Energy Web Vakfı, Enerchain projesi

İNTERNET REKLAMCILIĞI VE SOSYAL MEDYA
Kişisel verilerinizi kolaylıkla kontrol edebiliyor ve Facebook, Google ve benzerlerinin bu verileri kâr etmek için kullanıp kullanmadığına karar verebiliyor olsaydınız bunu yapardınız, değil mi? O halde kişisel verilerinizi şifreleyecek ve şirketlere ait sunucular yerine merkezi olmayan bir ağda saklayacak bir blockchain'e koyun. İnternette anonim bir şekilde gezinebilir, hassas ve kimliğinizi ele veren verilerinizi yönetebilir ve bu verilere hangi sitelerin erişebileceğini kontrol edebilirsiniz. Heyhat! İnternetin böyle olması gerekiyordu.

Ek bilgi: Büyük teknoloji şirketlerinin kullanıcı verileriyle ilgili her türlü dümeni çevirdiğine ilişkin ifşaatlara rağmen insanlar yığınlar halinde hala Facebook'u silmiş ya da web hizmetlerini terk etmiş değil. Merkezi olmayan bir internet vizyonu, kolay alıcı bulamayabilir.

Oyuncular: Blockstack, Protocol Labs

GIDA VE TARIM
Satın aldığınız etin gerçekten otla beslenen bir hayvandan geldiğini, organik ve antibiyotiksiz olduğunu ve hiçbir zaman bir kafesin ya da besi ünitesinin yakınlarında bulunmadığını nasıl bilebilirsiniz? Bilemezsiniz; tabii bir blockchain böyle olduğunu söylemediği sürece… Hiç kimsenin kurcalayamayacağı bir dijital kayıt defterine sahip olmak demek, hindiden çikolataya hatta mangoya kadar her şeyin çiftlikten masaya kadar ya da en azından market rafına kadar gerçekten izlenebilmesi anlamına geliyor. Bir şeyler yanlış gittiği takdirde blockchain gıda kaynaklı hastalığın yayılmasını izlemek ve durdurmak üzere harcanan zamanı azaltabiliyor.

Ek bilgi: Birkaç pilot proje denendi ama şimdilik hepsi bu. Geniş ölçekli bir sistem muhtemelen çiftçilere, dağıtıcılara ve başkalarına blockchain'e erişmeleri ve değiştirmeleri için anahtar verilmesi anlamına gelecek. Bu da bu anahtarları kötüye kullanmayacaklarına güvenmek zorunda kalmamız demek.

Oyuncular: IBM, Walmart, Nestle, Unilever, Cargill

TIP
Röntgen filmlerini, kan tahlili sonuçlarını ve son derece özel başka tıbbi verileri paylaşmak kolay bir iş değil. Dahası başa çıkılması gereken yığınla düzenleme, farklı veri formatları ve başka engeller de bulunuyor. Blockchain reçeteyle ilaç yenileme gibi önemli hadiselerin kurcalanamayacak bir şekilde kaydının tutulmasını sağlarken akıllı sözleşmeler de hastalara



tıbbi kayıtlarının çeşitli parçalarına tüm o resmi formaliteler olmaksızın kimlerin, ne zaman erişebileceğini tam olarak kontrol edebilme olanağı sağlayabilir.

Ek bilgi: Hastaneler, klinikler, doktor muayenehaneleri, eczaneler, sigortacılar… Tıbbi kayıtlarınıza kimlerin erişmesi gerekebileceğine ilişkin liste uzun… Kimlere kayıtları değiştirme izni verilmeli? Blockchain çalıştıran bilgisayar ağını kim işletecek? Sistem nasıl yönetilecek?

Oyuncular: MIT'nin MedRec projesi, Massachusetts Genel Hastanesi, Kaiser Permanente, IBM, Medi-ledger Projesi, SimplyVital Sağlık

SEÇİMLER

Dağıtık kayıt defterler teorik olarak elektronik oy vermeyi, herhangi bir fiziksel belge kadar güvenli hale getiriyor.

Ek bilgi: Yanıtlaması kolay olmayan pek çok zor soru var. Oylar, Bitcoin ya da Ethereum'un kullandığı gibi kamuya açık bir blok zincirinde mi kaydedilecek? Eğer böyle olursa kullanılan oyların gizliliği nasıl sağlanacak? İzne dayalı bir sistem üzerinden yapılacaksa insanların erişim yetkilerini kötüye kullanmadıklarını nereden bileceğiz?

Oyuncular: Agora,Voatz, Democracy Earth



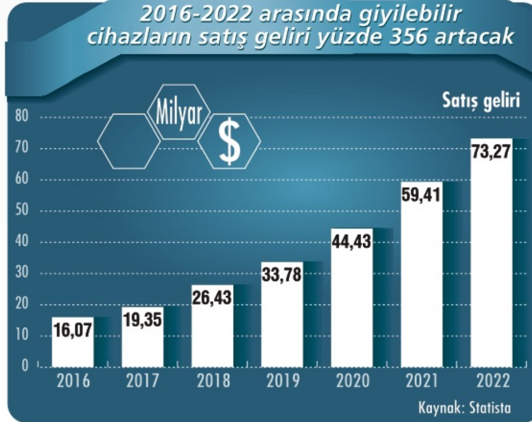
ASLI SÖZBİLİR

asozbilir@capital.com.tr

"GİYİLEBİLİR" PAZARI HIZLI BÜYÜYOR

TRENDLER

"Giyilebilirler" (wearables) adı üstünde üzerimize giyebildiğimiz cihazların tümünü tanımlıyor. Bu cihazlar genellikle akıllı sensörlere sahip ve veri alışverişi için internete bağlanıyor. Pulsar'ın hesap makineli kol saati (Calculator Wristwatch) global çapta başarılı olmuş ilk, tüketiciye yönelik giyilebilir cihaz sayılabilir. 2000 yılında ilk Bluetooth kulaklık, 2004'te ise ilk giyilebilir kamera olan GoPro satışa sunuldu. 2013'te piyasaya sürülen Google Glass ise elleri kullanmadan internete erişimle artırılmış gerçeklik ve görüntü çekme özelliğini birleştiren, ilk sesle yönetilen ve kafaya takılabilen optik ekran ürünüydü.



2016 yılında 325 milyon adet olan bağlantılı giyilebilir ürün sayısının 2020'de 830 milyona çıkacağı öngörülüyor. Yani giyilebilir teknoloji pazarının geleceği parlak. Şirketler, askeri güçler ve medikal sektörü çok uzun süredir giyilebilir teknolojiyi kullanıyor. Ancak tüketici piyasası henüz yeni yeni akıllı gözlükler, akıllı saatler, kulağa takılabilen kablosuz cihazlar (hearables), fitness/sağlık izleyicileri, akıllı mücevher ve akıllı kıyafetler gibi kalemlerde bu teknolojiyi önemsemeye başladı. Aslında 2020'de 170 milyon adedin üzerinde giyilebilir bilek cihazının piyasaya sunulması bekleniyor. Bu, tüm giyilebilir teknoloji kategorileri düşünüldüğünde hepsini aşan bir rakam. Statista'nın araştırmasına göre 2018 sonunda akıllı saatlerin giyilebilir cihaz satışlarının yarısını oluşturması ve 141 milyon adetlik satışa ulaşması bekleniyor. Apple'ın işletim sistemi "watchOS" halihazırda bileğe giyilebilir akıllı cihazlarda en çok kullanılan işletim sistemi olsa da 2020'de Android işletim sistemlerinin yükselişe geçmesiyle tahtını kaybedeceğe benziyor. 2017 sonunda global cirosu 19,35 milyar dolar olan giyilebilir teknoloji pazarının yüzde 280 civarı bir artışla 73,27 milyar dolara yükseleceği öngörüsü ise tüm teknoloji şirketlerine bu alanda büyük fırsatlar müjdeliyor.

SAĞLIK

HAYVANDAN İNSANA ORGAN NAKLİ YAKIN

Dünyada her yıl yaklaşık 1 milyon hasta organ nakli bekliyor. Teknolojinin en hızlı gelişen kollarından yenileyici tıp da (regenerative medicine) bu konuya yoğunlaşıyor. Bir yandan 3 boyutlu yazıcılarla laboratuvar ortamında organ üretimiyle donör yetersizliğine çare aranırken, diğer yandan insanla uyumlu başka canlı bedenlerinde organ yetiştirmenin yolları aranıyor. Domuzlar ise organ büyüklükleri insanınkine benzer olduğu için son 5 yıldır bilim dünyası için ciddi bir seçenek olarak görülüyor. Ancak insan ve domuz hücrelerinin karıştırılması üzerine yapılan incelemeler, bazı domuz virüslerinin insan dokularını enfekte ettiğini ortaya koymuştu. İşte bu noktada eGenesis adlı şirket CRISPR adı verilen gen değiştirme teknolojisiyle bu 62 retrovirüsü yok etmenin yolunu buldu. Bir çeşit moleküler makas olarak işlev gören CRISPR gendeki istenmeyen bölümleri kesme imkanı sunuyor.



"Bir hayvanın 8 insan hayatı kurtarabileceğini" iddia eden eGenesis genetik olarak temizlenmiş hücreleri domuz yumurtasına yerleştirerek insanların bağışıklık sisteminin reddetmeyeceği virüsten arındırılmış embriyolar elde ediyor. Şirket geçtiğimiz yıl klonlama yöntemiyle organ nakline uygun ilk domuz yavrusunu kopyaladı.

eGenesis kurucularından, şirketin bilim direktörü Luhan Yang, "insan vücudunun yabancı bir dokuyu reddetmesi" olasılığını halihazırdaki en büyük sorun olarak görüyor. Yang, yeni hedefinin kendisinin "Pig 2.0" olarak tanımladığı, sadece zararlı retrovirüslerden arındırılmış değil aynı zamanda ek genetik ince ayarlamalarla "bağışıklık reddini" aşacak bir domuz türü klonlamak olduğunu söylüyor.

GIDA

LABORATUVARDAN TAVAYA BALIK

BM Gıda ve Tarım Teşkilatı (FAO) yılda ortalama 78 milyon artan dünya nüfusunun 2050'li yıllarda 12 milyara ulaşacağını ve gelecek 20 yılda hayvansal ürün talebinin 2 kat artacağını söylüyor. FAO ayrıca protein ihtiyacının yaklaşık yüzde 20'sinin sucul kaynaklardan sağlandığının altını çiziyor. Ancak son araştırmalar kötü ve aşırı avlanma nedeniyle dünya balık stokunun neredeyse yüzde 90'ının tüketildiğini, çiftlik balıkları dışında soframıza gelenlerin ise çoğunlukla cıva cinsi zararlı madde barındırdığını söylüyor. Tüm bu gerçeklerden hareketle teknoloji şirketleri de ileride oluşacak sağlıklı deniz ürünü talebini karşılayabilmek için harekete geçti. Örneğin bir hücresel tarım start up'ı olan Wild Type 3,5 milyon dolarlık bir fon alarak laboratuvarda somon yetiştirmeye yoğunlaştı. New Wave Foods yine laboratuvarda karides geliştirmeye odaklanıyor.

Bu şirketlerin arasında ürününü raflara koymaya hazırlananlar da var. Bir biyoteknoloji şirketi olan Finless Foods laboratuvarda insani tüketim amaçlı balık eti üretmek için canlı balıklardan aldığı balık kök hücrelerini bir bioreaktörde balık dokusuna çeviriyor. Şirket şu ana dek bir gıda macunu enzimiyle balık hücrelerinin birbirine bağlandığı bir başlangıç prototipi geliştirmeyi başardı. İlk test üretimini geçtiğimiz yıl sazan türünden balık köfteleri şeklinde yapan Finless Foods, 2019 sonunda ise ilk ürünü mavi yüzgeçli ton balığını piyasaya sunmayı planlıyor. Nihai hedeflerinin tüm balık çeşitlerini laboratuvarda üretmek olduğunu vurgulayan Finless Foods CEO'su Mike Seldon, "Önümüzdeki dönemde Ar-Ge çabalarımızı doku mühendisliği üzerine yoğunlaştıracağız. Böylece sadece ayrı hücrelerden bir bütün geliştirmeyeceğiz, aynı zamanda görünüş olarak tıpatıp balık dokusu ve filetosu üretmeyi başaracağız" diyor.



YAPAY ZEKANIN GETİRİSİ ARTIYOR

İŞ DÜNYASI

Gartner araştırma şirketinin son verilerine göre yapay zekanın (AI) iş dünyası için değeri önümüzdeki 4 yılda 4 trilyon dolara yaklaşacak. Büyümenin büyük kısmı önümüzdeki 2 yıl içerisinde gelecek. Gartner'a göre AI'nın ticari değeri sadece 2018 sonunda önceki yıla göre yüzde 70 oranında artarak 1,2 trilyon dolara ulaşacak.

Rapora göre önümüzdeki birkaç yılda AI'nın ticari değerinin önemli kısmı müşteri deneyiminden kaynaklanacak. Bu da şirketlerin etkileşimi desteklemek için daha fazla sanal temsilci kullanmasıyla gerçekleşecek. 2020'den sonra ise yapay zekanın ticari değeri şirketlerin "karar desteği/gerçeği artırma" dediği alanda büyüyecek. Yani AI'nın veri bilimi ve diğer algoritma tabanlı uygulamaları desteklemek için kullanılması yüzde 44'lük payla yapay zekanın en yaygın kullanım alanı olarak öne çıkacak.

AI büyümesinin bir diğer önemli kaynağı ise yüzde 16 ile "karar otomasyonu sistemleri" alanı olacak. Bu kapsamda sesli mesajı yazıya dönüştürebilen ya da karışık yazıları içindeki bilgiye göre tasnif edebilen AI programları görülecek. Daha da önemlisi rapora göre AI'nin değerinin değerinin en büyük iticisi daha önce hiç bilmediğimiz şeylerden oluşacak. Büyük veri setlerini hızlıca işleyebilme kapasitesi ve bilgiyi yeni/farklı yollarla düzenleyebilme yeteneği bugün hayal dahi edemeyeceğimiz yeni işler için bir dünya fırsat sunacak. Gartner Başkan Yardımcısı John-David Lovelock, "Uzun vadede AI'nın ticari değeri yarattığı yeni gelir fırsatlarıyla oluşacak" diyor.





YİĞİT KULABAŞ

yigit@redesignbusiness.com

Makinelerle konuşmak

Çocukluğumda en sevdiğim dizilerden biri Kara Şimşek idi. O devirde hemen hepimiz KITT gibi bir otomobilin hayalini kurardık. Arabanın envai çeşit üstün yeteneği olsa da bizleri kalbimizden vuran esas özelliği konuşabiliyor olmasıydı. Akıllıydı, şakacıydı, arkadaştı KITT. Aksanı pürüzsüz, konuşması akıcı, sohbeti sağlamdı. Sesi insaniydi.

Makinelerle konuşmaya navigasyon sistemleriyle başladık. Gideceğimiz yere nasıl ulaşacağımızı adım adım anlatan, yol boyunca bize eşlik eden bu cihazlar sayesinde daha az kaybolduk, gideceğimiz yere zamanında yetiştik. Bugün gündelik hayatımızda durduğu katın hangisi olduğunu belirten asansör de var, durak adını tekrarlayan metro vagonu da… Bizim evdeki Çin malı tansiyon aleti açılınca "Cihazı kalbinizin hizasında tutun ve hareket etmeyin" diyor mesela. Bir arkadaşımın evindeki su ısıtıcı "Su kaynadı" diye sesleniyor. Ama kabul edelim, aradan otuz yıl geçmiş olmasına rağmen KITT seviyesine yaklaşabilen yok. Cümle sayısı sınırlı, ses mekanik, etkileşim kısa monologlardan ibaret.

MAKİNE DİYALOGLARI

Yapay zeka sayesinde monologlardan diyaloğa dönme aşamasına ulaştık nihayet. Yapay zekâ üzerine bugüne kadar sayısız hayaller kuruldu, kitaplar yazıldı, filmler çevrildi. Ve bugün yapay zekâ gündelik hayatımıza güçlü bir şekilde girmiş bulunuyor. Bunun ana sebebi teknolojinin dil konusunda kaydettiği ilerleme… Artık biz teknolojinin dilini değil, teknoloji bizim dilimizi anlıyor. Yapay zekâ dinliyor, okuyor, yazıyor, anlıyor, çeviriyor, konuşuyor, komut alıyor, harekete geçiyor.

Evet, makinelerle iletişimdeki esas dönüşüm Amazon'un birkaç yıl önce Echo'yu piyasaya sürmesiyle başladı. Echo üzerinde çalışan sanal asistan Alexa sıra dışı yetenekleriyle hızla popülerleşti. Bugün "Hi Alexa!" diye söze girip pek çok komut verebiliyorsunuz. Google Home da benzer şekilde çalışıyor. Microsoft Cortana, Apple Siri ile yarışta boy gösteriyor. Arçelik de Asista isimli ürünüyle Türkçe konuşan benzer bir ürünü piyasaya sundu.

GOOGLE I/O VE DUPLEX

Geçtiğimiz ay düzenlenen Google I/O etkinliğinde önemli bir gelişmeye daha şahit olduk, çıta daha da yükseldi. Şirketin uzun yıllardır yatırım yaptığı Duplex isimli altyapının tanıtımı yapıldı. Etkinlik esnasında gösterilen video sosyal medyada bolca paylaşıldı ama yine de atlamış olanları düşünerek özetleyelim.

Google CEO'su Sundar Pichai, yapay zekanın adeta bir insanmış gibi telefonda artık basit işlemler yapabileceğini anlatarak başladı söze ve akabinde iki küçük senaryo gösterdi. İlk senaryoda yapay zeka bir kadın sesine sahipti. Gerçek bir kuaförü arayarak randevu almayı başardı. Telefonu açan kişi talep edilen saatin dolu olduğunu söyleyince, alternatifleri zorladı Duplex. Sohbet esnasında an geldi 'hı-hı' dedi, an geldi mırıldandı. Dinleyiciler hayranlıkla ve kahkahalar eşliğinde seyretti bu diyaloğu. İkinci senaryoda ses bir erkeğe aitti bu sefer. Bir restoranı arayarak dört kişilik yer ayırtmaya çalıştı. Telefonu açan kişinin İngilizcesi iyi olmadığı için zaman zaman anlaşamasalar da kurgu çalıştı. Beş kişinin altında olunca rezervasyon yapmıyordu restoran. Gelirlerse yer bulabilirlerdi.

Videoyu seyrederken KITT'e bir adım daha yaklaştığımızı hissettim. Aksanlar pürüzsüz, konuşmalar akıcı, ses insaniydi.

2021'DE YÜZDE 50

Hatırlayanlar olacaktır, daha önce de değinmiştik. Teknoloji dünyasına meramımızı anlatabilmek için yapay diller, menüler, sistemler, cihazlar, arayüzler geliştirmek zorundaydık bugüne kadar. Böyle olunca uzun yıllar tüm dünyada teknoloji kullanımı sınırlı kaldı. Son on yıl içinde yaygınlaşan dokunmatik ekranlar, teknolojiyle olan ilişkimizi baştan tanımlanmıştı. El hareketlerimizi tanıyan bu teknoloji sayesinde çoğu kişi "mouse" kullanımını bıraktı; bu vesileyle başta yaşlılar ve küçük çocuklar olmak üzere milyonlarca kişi teknolojiyle ilk defa tanıştı.

Ama artık fabrika ayarlarımıza dönüyoruz. Çünkü teknoloji bizim dilimizden anlamaya başlıyor. Doğal dil işleme alanındaki gelişmeler inanılmaz. Önemli bir dönüşümün eşiğindeyiz. Terimin adı "Conversational Interfaces". Türkçeye "Sohbete Dayalı Arayüzler" diye çevirmek mümkün. Bu sayede artık sadece insanlarla değil nesnelerle, markalarla, sistemlerle, uygulamalarla hatta örüntülerle sohbet edeceğiz. Ve bu cihazları sadece bilim insanları, mühendisler, profesyoneller değil konuşmayı bilen herkes kullanabilecek. Anadille iletişimin yaygınlaşmasıyla birlikte bir bariyer daha aşılmış olacak. Arayüz kavramı kökten değişecek.

Bu yıl SXSW'de (South by Southwest) katıldığım sunumlardan birinde çok önemli bir beklenti paylaşıldı. 2021'de gelişmiş ülkelerde insanların yüzde 50'sinin bilgisayarlarla konuşarak anlaşacağı öngörülüyor. Takipte kalmak şart. Dünya hızla değişiyor. C

BASF
We create chemistry

SPONSORLUĞUNDA

Akıllı Kimya

Sürdürülebilir bir gelecek için

Dizeli gelecekte ne bekliyor?



Dizeli gelecekte ne bekliyor?



"Avrupa'da dizele odaklanarak çok dar görüşlü bir bakış açısı içindeyiz. Elektrikli araçlar, egzoz borusu kaynaklı sıfır emisyona sahip. Bunun gelecekte ulaşımın arkasındaki güç olacağına inanıyorum."

Julia Poliscanova

AB'de ve küresel seviyede sürdürülebilir kalkınma ilkelerine dayanan ulaşım politikasını destekleyen bir lobi grubu olan ve Brüksel, Belçika'da yer alan Transport & Environment'ta (Ulaşım ve Çevre) Temiz Araçlar ve Hava Kalitesi Müdürü olarak görev yapıyor. Poliscanova ayrıca Londra Belediye Başkanı ve Avrupa Parlamentosu'na da enerji ve ulaşım konusunda hizmet verdi.

2015 yılında bazı otomobil üreticilerinin dizel emisyon testlerinde hile yaptığı ortaya çıktı. Bu durum, dizelin çevre üzerindeki etkisi konusunda büyük bir tartışmanın fitilini de ateşledi. Dizel emisyonlarını solunum hastalıkları ve kanserle ilişkilendiren araştırmaların ardından, birçok büyük Avrupa şehrinde dizel araçların yasaklanmasına ilişkin çağrılarda bulunuldu ve halkın güveni sarsıldı.

Dizel tekrar eski günlerine dönebilir mi, yoksa bu yakıt türü için yolun sonuna gelindi mi? Karlsruhe Teknoloji Enstitüsü'nden bilim insanı Profesör Thomas Koch'a ve Avrupa lobi grubu Transport & Environment'ta temiz araç uzmanı olarak görev yapan Julia Poliscanova'ya görüşlerini sorduk.

Paris, Stuttgart ve Madrid, 2025 yılı itibarıyla dizel araçların yasaklanması zorluğuyla karşılaşacak şehirler arasında yer alıyor. Doğru olan şeyi mi yapıyorlar?

Profesör Thomas Koch: Hayır, dizel araçları yasaklamak doğru değil.

İKİ BAKIŞ AÇISI: Bir zamanlar dizel, çevre açısından iyi, benzine oranla daha verimli, güçlü ve daha az karbon emisyonlu harika yakıt olarak düşünülüyordu. Ancak son zamanlarda dizel karşıtı tartışmalar artmaya başladı. Temiz mi? Güvenli mi? Bir geleceği var mı?

"En son ortaya çıkan dizel motorlar temiz ve verimli. Ancak tek bir güç türüne bağlı kalamayacağımıza inanıyorum. Önümüzdeki yıllarda dizele, benzine ve elektriğe ihtiyacımız olacak."



Profesör Thomas Koch

Almanya'daki Karlsruhe Teknoloji Enstitüsü'nde Piston Enstitüsü'nün yöneticisi. 2013 yılından önce Daimler AG'nin ticari motor bölümünde içten yanma, turboşarj ve yakıtlardan sorumlu olarak görev yapan Prof. Koch, dizel motorlar alanında birçok yeniliğe katkıda bulundu.

Modern dizel otomobillerin şehir içi emisyonlar üzerinde sözünü etmeye değmeyecek bir etkisi var. Yatırım maliyeti açısından her sürüş profili için doğru çözüm olamayabilirler. Ancak en son nesilde azot oksit (NOX) emisyonları sorunu çözüldü. Normal sürüş koşullarında, yeni, daha katı Avrupa limitlerinin izin verdiğinden çok daha az emisyona neden oluyorlar. Hatta birçok benzinli motordan da az. Daha az temiz olan eski otomobillerin bulunduğu doğru. Şu andaki soru, bu otomobillerin nasıl optimize edileceği ki bu durum dizel teknolojisinin yasaklanması sorunundan farklı.

Julia Poliscanova: Gelecekte temiz dizelin mevcut olabileceğini kabul ediyorum. Ancak bugün hala piyasada bulunan mevcut dizel otomobil neslinin temiz olmadığı da bir gerçek. Gerçek zamanlı sürüş emisyonları yeni limitleri aşıyor. Bu otomobiller büyük ihtimalle 15 yıl daha yollarda olacak ve en yeni teknolojiye sahip olan araçların ise en erken 2019 yılına kadar satışına izin verilmeyecek. Bu nedenle bu durum laboratuvarda çözüme ulaştırılıyor,

ama kesinlikle gerçek hayatta çözüme ulaştırılmıyor. Şehirlerin havasını temizlemek için başka seçeneği bulunmuyor.

Dizele iki alternatif olarak genellikle benzinli ve akülü elektrikli araçlar belirtiliyor. Bunlar daha iyi bir seçenek mi?

Koch: Tüm çözümler, elbette insanların sağlığı üzerinde herhangi bir olumsuz etkiye neden olmadan mobilite dünyasına katkıda bulunmalı. Şehir içinde kısa yolculuklar yapıyorsanız benzinli, benzinli hibrit veya elektrikli araç oldukça iyi bir çözüm. Yılda 12 bin kilometrenin üzerinde yolculuk yapıyorsanız, dizel daha cazip olur. Teknolojinin sağlık açısından tamamen nötr olması durumunda her teknolojiye açığım. Elektriğin kömür gibi yüksek sera gazı emisyonuna sahip bir yakıt kaynağından üretildiği durumlar dışında gerçek bir fark görmüyorum.

Poliscanova: Yeni nesil benzinli araçların partikül filtreleri olacak, ama yine de bir parça emisyona neden olacaklar. Karşılaştırma yapıldığında, elektrikli araçlar egzoz borusu kaynaklı sıfır emisyona sahip, yani ya sıfır ya da düşük emisyon olacak. Elektriğin çevre üzerindeki etkisi ile ilgili olarak, Belçika'da bulunan VUB Üniversitesi tarafından bir çalışma başlatıldı. Bu çalışmada farklı elektrik karışımları ile farklı elektrikli araçların yaşam döngüsü incelendi ve bunlar, dizel araçların yaşam döngüsüyle karşılaştırıldı. Araştırma, elektrikli araçların tamamen kömürle çalışan tesisler tarafından üretilen elektrikle çalıştığında dizelden biraz daha kötü olacağını gösteriyor. Enerji karışımına sürekli olarak daha fazla yenilenebilir enerji katmaya devam ettiğimizden, elektriğin sağladığı avantaj giderek artış gösterecek.

O zaman sadece elektriğin bulunduğu bir gelecek olacağına mı inanıyorsunuz?

Poliscanova: Politika yapıcılar bunu istiyorsa, o zaman yüzyılın ortasında sadece elektrikli otomobillerin olduğu bir dünya olması kesinlikle olası. Orta vadede benzinli motorlar, önce hibrit benzinli motora, ardından takılabilir hibrit motora ve en nihayetinde tamamen elektrikli motora geçiş için mükemmel bir kombinasyondur. Menzil sorunu büyük oranda çözüme ulaştı. Bu yıl veya önümüzdeki yıl pazara sunulacak olan tamamen elektrikli araçların menzili 200 kilometrenin üzerinde olacak. Üç yıl içinde ise 300 kilometreden fazla olacak. Maliyetler azalıyor ve konvansiyonel araçlarla tamamen rekabet edebilir elektrikli araçlar 2020'lerin başında sunuluyor olacak. Ancak hala bir sorun daha olduğunu düşünüyorum o da şarj altyapısı. Öte yandan bunu çözmek için henüz zamanımız var. Mobiliteyi görme şeklimizin tamamen değiştiğini de düşünüyorum. Üç ayaklı bir devrim: Elektrikli, otonom ve paylaşımlı. Her üçü de mobilitenin geleceği olacak. Bu açıdan elektrikli motor mükemmel bir katkı.

Koch: Otonom sürüşün ve paylaşımlı mobilitenin gelecekte büyük bir potansiyele sahip olacağı konusunda hiçbir şüphe yok. Ancak araca enerji sağlayacak şeyin elektrik mi yoksa bir içten yanmalı motor mu olacağına dair ayrı bir sorun var. Akülü elektrikli otomobillerin tek çözüm olduğunu ben de kabul ediyorum, ama neden sadece bu teknolojiyi zorluyoruz? Bazı gerçek dezavantajlar var: Otomobillerin ağırlığı, menzili, fosil tabanlı elektrik üretimi ve altyapının maliyeti ki bunlar vergiler ve ücretler aracılığıyla tüketiciye yüklenecek. Ayrıca, bugün basit olarak sıvı yakıtlarla sağlanan ulaşımda kullanılan enerjiyi diğer amaçlar için kullanılan enerjiden ayıramadığımızı düşünün. Bir arıza olması durumunda tüm ekonominin ne kadar savunmasız olacağını düşünün. Dizel, benzinli ve hibrit motorlara oldukça uzun bir süre ihtiyacımız olacağına inanıyorum.

Hangi kullanımlar için dizel, yakıt karışımının önemli bir parçası olmaya devam edecek?

Koch: Özellikle uzun mesafe taşımacılık yapan kamyonlara ek olarak orta ve uzun mesafe yolculuk yapan otomobiller için de dizel motorlar en iyi çevre dengesini sağlamaya devam edecek. Standart bir sedan için dizel, benzinle karşılaştırıldığında yüzde 10 ila 20 ve bir benzinli hibrite oranla daha az karbon emisyonu ile daha iyi bir aktarma organıdır. Kaynağından depoya ve kaynağından tekerleğe kadar dizelin tüm üretimi dikkate alındığında, dizel motorun benzinli motora oranla daha düşük bir karbon etkisi bulunmaktadır. Bundan dolayı dizele ihtiyacımız var. Kısacası mesajım budur.

Poliscanova: Evet doğru, dizel motor benzinli motora oranla kilometre başına daha fazla verime sahip. Ancak geçtiğimiz yıllarda benzinli motorların dizel motorları yakaladığını ve bugün karbon emisyonlarındaki farkın, özellikle küçük otomobillerde oldukça düşük olduğunu görüyoruz. Bunun aksine dizel, özellikle Avrupa'da insanları daha büyük otomobil almaya teşvik ediyor. Bu nedenle sahip olduğu avantajı ortadan kaldırarak yanlış bir tüketici davranışı türüne neden oluyor. Kamyonlarda ise dizel önemli bir role sahip olmaya devam edecek, ama uzun vadede başka çözümler var. Akü ağırlığı nedeniyle tüm kamyonları elektrikli hale getiremeyebiliriz, ama diğer seçenekler arasında kamyonlara havadan elektrik kablolarıyla enerji sağlandığı e-otoyollar var.

Bu aktarma organları arasındaki bakım ve işletim maliyetlerini karşılaştırabilir misiniz?

Poliscanova: Avrupa Tüketici Birliği'ne göre elektrikli araçlar, toplam sahip olma maliyeti açısından daha iyi bir çözüm haline geliyor. Element Energy tarafından kısa bir süre önce güncellenen bir araştırma, önümüzdeki birkaç yıl içinde elektrikli





Üst sol: Birçok şehirde düşük emisyonlu bölgeler kullanıma giriyor.

Üst sağ: Stuttgart, Almanya'da bulunan Neckator'da partikül madde ölçülüyor.

Sağ: Bir elektrikli araç şarj istasyonunda şarj oluyor.

araçların konvansiyonel otomobilleri yakalayacağını gösteriyor. Pazarda şu anda büyük bir paya sahip olan kiralama sözleşmelerine bakacak olursanız, elektrikli araçlar ile eşit duruma geldi. 2020'lerin başlarında özel araç sahiplerini de yakalayacak. Tüketici bakış açısıyla, elektrikli araçlarla ilgili devam edecek sorunlardan bir tanesi pazara yeterli sayıda sunulan model bulunmaması olduğunu düşünüyorum. Yeterli sayıda model olsaydı, tüketiciler bugünden daha fazla sayıda elektrikli araç satın alırdı.

Koch: Elektrikli araçların toplam sahip olma maliyeti hala dizelden daha yüksek. Birçok işletim koşulunda henüz rekabet edebilir seviyede değiller. Ayrıca, Almanya'da yaklaşık 36 milyar Euro seviyesinde olan benzin ve dizelin vergi katkısı olmasa, akülü elektrikli araç baskı altına girebilirdi. Yine de söylemiş olduğum gibi elektriği belirli kullanımlar açısından mantıklı gelen ilgi çekici bir yaklaşım olarak görüyorum. Rekabet edebilir akülü araçlar olsa mutlu olurdum. Ancak dizel uzun bir süre cazip, tüketici dostu bir seçenek olmaya devam edecek.

Devlet teşvikleri ve vergiler, tüketici seçimlerinde bir farklılık yaratıyor. Şartlar eşit olsa neler olurdu?

Koch: Elektrikli araçlara yönelik devlet yardımları azalsa, bu teknoloji kesinlikle baskı altına girerdi. Elektrikli otomobillerin ilgi çekici bir yaklaşım olduğunu ve şehir içi mobilite açısından tamamen elektrikli araçların belirli bir kapsamda mantıklı geldiğini kabul ediyorum. Hükümetler, kullanmakta olduğumuz teknolojiyi tanımlamak yerine çevre standartları belirlemelidir ve pazarın bu standartları karşılayan araçlar sunmasını sağlamalıdır. Dizel teknolojisi, hibritleşmeyle birlikte bir sonraki seviyeye geçecek ve daha da iyi hale getirilecek. Vergilerden bağımsız bir şekilde ve hareket etmenin en çevre dostu hali olarak tüketiciler için uzun yıllar boyunca cazip bir alternatif olmaya devam edecek.

Poliscanova: Avrupa'da dizelle ilgili düşük vergiler, yeni satışların yaklaşık yüzde 50'sinin dizel otomobiller olduğu anlamına geliyor. Dizelle ilgili devlet yardımının bulunmadığı pazarlara bakacak olursanız, satışlar yüzde 5'in altındadır. ABD'de yüzde 1'in ve Çin'de ise yüzde 2'nin altındadır. Herhangi bir yakıt için devlet yardımı sağlanmaması halinde Avrupa'da görülecek olan en büyük değişim, dizele olan talebin azalması ve daha küçük, kompakt şehir araçları üretmemiz olur. Avrupa şehirlerinde daha fazlasına ihtiyacımız yok.

Son olarak neler söylemek istersiniz?

Poliscanova: Dizelin en büyük eksisi, temizlenmesi için gerekli olan karmaşıklıktır. Evet, bir başka teknolojik çözüm, bir başka egzoz gazı arıtma sistemi, bir başka boru, bir başka katalizör veya bir başka sensör ekleyebiliriz, ancak dizel yine de karışık. Bu da dizeli pahalı hale getiriyor. Karşılaştırma yapacak olursak elektrikli araçlar sadedir, temizdir ve az bakım gerektirir. Rekabet konusunu da dikkate almamız gerekir: Dünya genelinde hafif dizel araçların yüzde 70'i Avrupa'da satılıyor. ABD ve Çin'de bu oran yüzde 1'in altında. Dünyadaki diğer bölgelerin dizel yolundan geçeceği gerçeğini göz ardı edemezsiniz. Geleceğin elektrik olduğuna şahsen inanıyorum.

Koch: Dizel teknolojisine karşı olan kişilerin neden bu kadar fazla gerçeği göz ardı ederek tartıştığını merak ediyorum. Ama bir noktayı kabul etmiyoruz: Bugün yapmakta olduğumuz şey çevre dostu değil, fosil yakıtını ithal ediyoruz ve Avrupa'da yakıyoruz. Bunun yerine yüzde 100 çevre dostu olan tamamen sentetik yakıtlar, hidrokarbonlar geliştirmeliyiz. Bunun üzerinde çalışmaya başladık ve bu önemli teknolojiyi geliştirmek yapılması gereken doğru bir yol. Şimdilik ekonomik dizel, ister -15 derece ister 40 derece sıcaklıkta her türlü hava koşulunda istenilen yere istenilen zamanda hızlı bir şekilde gitme özgürlüğünü sağlıyor. İnsanoğlunun hayallerinden bir tanesi. ◻

Neden hala dizele ihtiyaç duyuyoruz?

Mobilitenin geleceği belki bir gün elektrik olacak, ama dizelin yine de önemli bir role sahip olacağını düşünüyoruz. Bu nedenle kimyamız, en son dizel motorlardan akülü elektrikli araçlara kadar bir dizi temiz teknolojinin geliştirilmesini destekliyor.

Küresel ısınma ile ilgili son tahminleri dikkate alacak olursak, dizele ihtiyacımız var. Karbondioksit emisyonları ve yakıt verimliliği açısından benzine oranla bariz bir avantajı var. Dahası, egzozdan NOX ve partikül maddenin yüzde 99'uncu alan en son dizel motorlar bugüne kadarki en temiz dizel motorlar ve bu sadece laboratuvar koşullarında değil. Avrupa Birliği tarafından 2017 yılında şart koşulan yeni gerçek sürüş emisyonları, gerçek sürüş koşulları altında tüm yeni onaylı araçlar tarafından yayılan kirletici maddeleri ölçüyor ve böylece yeni dizel araçların sadece test laboratuvarında değil, yollarda da temiz bir şekilde çalışmasını kanıtlıyor.

Neyse ki bu katı standartlar, BASF kimyagerlerinin ve mühendislerinin katkıları sayesinde daha şimdiden karşılanabiliyor. Katalizör teknolojilerimiz ve son işlemlerimiz, yeni araçların en zorlu çevre testlerini geçmesine yardımcı oluyor.



BASF'nin Hanover Motor Laboratuvarında, geleceğin katalizör teknolojileri işlevsellikleri ve dayanıklılıkları açısından test edildi.

NOX ve partikül maddenin yüzde 99'u, en son dizel motorlarda egzozdan alınıyor.

Mobilite karışımının bir parçası olarak temiz dizel

Geleceğin akülü elektrikli araçlarının önemli bir pazar payı elde edeceğine ve geleceğin mobilite karışımında önemli bir rol oynayacağına kesinlikle inanıyorum. Öngörülebilir gelecekte menzil, akü ağırlığı ve güç çıkışı, tamamen elektrikli araçların değerini kısa yolculuklar ve hafif ticari kullanımlarla sınırlandırmaya devam edecek. Masraflar da bir süreliğine engelleyici bir faktör olacak. Toplam sahip olma maliyetinin bir içten yanmalı motora eşit hale gelmesi için akü maliyetinin önemli ölçüde azalması gerekiyor. Bu noktada da BASF, bu hedeflere ilişkin önemli katkılarda bulunuyor. Şirket, lityum iyon aküler için gelişmiş katot materyalleri üretiyor ve geliştiriyor ve lityum sülfür teknolojisi dahil olmak üzere yeni nesil akü materyali konseptlerini araştırıyor.

Elektrikli araçlar hala başlangıç aşamasında bir teknoloji olduğundan, özellikle de küresel ısınmayı 2 derece ile sınırlandırmaya ilişkin Paris İklim Anlaşması'nı yerine getirmek istiyorsak temiz dizele mobilite karışımının bir parçası olarak ihtiyacımız var. Elektrikli geleceği düşünmekte sıkıntı yok. Ama yaşanılır bir dünya istiyorsak bir dizi temiz teknolojiye ihtiyacımız var ve bir elektrikli mobilite devrimi ümit etmek yerine, tüm seçenekleri bir arada kullanmak daha mantıklı olacaktır. Örneğin, sentetik yakıtlar (karbon içermeyen), küresel karbondioksit hedeflerini başarmada önemli bir rol oynayabilir

Mobilitenin geleceği sürdürülebilir olmalıdır. Bu hedefi nasıl başaracağımız, bilgilere dayalı devam eden tartışmanın konusu olmalı. Bu arada teknolojilerimiz, tüketicilerin ihtiyaçlarına en uygun olanı seçebilmesini sağlamak üzere mümkün olan çeşitli temiz seçenekler oluşturmaya devam edecek. □

Frank Mönkeberg
Frank Mönkeberg (PhD), BASF'nin Avrupa Uygulama Mühendisliği Başkanıdır. Hanover, Almanya'da görev yapmaktadır.



Yeni tip analizciler geliyor

Süper beyinler şimdiden bugünün şimşek hızındaki analizcileri oldu. Bu alandaki bir sonraki yeniliğin ise çok yakında hayat bulacağı düşünülüyor. Bu alandaki potansiyel ise dev oyuncuların iştahını kabartıyor.

Yaşamla ilgili tüm nihai soruların yanıtı aslında oldukça basit: 42. Bu sayı, Otostopçunun Galaksi Rehberi isimli bilim kurgu romanındaki süper bilgisayar Derin Düşünce (Deep Thought) tarafından 7,5 milyon yılda hesaplandı.

40 yıl önce yazılmış romandaki makinenin aksine, bugünün güçlü bilgisayarları kullanılabilir sonuçlar sağlıyor. Örneğin kimya alanında, yeni aktif maddelerin bulunması için moleküler simülasyon alanında yardımcı oluyorlar. Su ve enerji kaynaklarını daha verimli hale getiriyor ve salgın hastalıkların ve depremlerin tahmin edilmesinde veya hastalıkların teşhis edilmesinde önemli yardımlar sağlıyorlar. Örneğin Japonya'daki onkologlar, IBM Watson'ı kullanana kadar 60 yaşındaki bir kadınla ilgili vakada hiçbir sonuca ulaşamıyordu. Bu süper bilgisayarın, oldukça nadir türden bir lösemiyi bulmak için milyonlarca kanser çalışmasını hasta kadının teşhisiyle karşılaştırması sadece 10 dakika sürdü. Doktorlar, "Dr. Watson"ın yardımıyla terapiyi düzenledi ve kadını başarılı bir şekilde tedavi etti

REKOR KIRAN SÜPER BİLGİSAYARLAR

Binlerce işlemciyle en yüksek hesaplama gücüne ulaşan süper bilgisayarlar, geleceğin zorluklarına çözüm bulmada önemli rol oynayabilir. Amerikalı bilgisayar bilimi profesörü ve süper bilgisayar uzmanı Thomas Sterling şu öngörüde bulunuyor:



TU Dresden, Almanya'daki yüksek performanslı bilgisayar, tek başına bütün bir salonu kaplıyor. Tepe performansı, saniyede 1,5 katrilyon hesaplama işleminin üzerinde.

“Devrim niteliğinde sayılacak değişikliklerle karşılaşıyoruz.” Hesaplama gücü nedeniyle Sterling süper bilgisayarları, ateşin keşfi gibi insan gelişiminde son derece önemli rol oynayan yeniliklerle aynı seviyede görüyor. Pazardaki rekabet de aynı oranda şiddetleniyor. Özellikle Çin ve Amerika Birleşik Devletleri, yüksek performanslı bilgisayarlar konusunda yarışıyor.

Dünyanın ilk süper bilgisayarı olan CDC 6600, 1964 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde pazara sunuldu. Amerikalılar uzun yıllar boyunca bu konudaki hakimiyetini sürdürdü, ancak kısa bir süredir Çin'deki bilgisayarlar en üst sıraya yükselmeye başladı. 93 petafloplük (yani saniyede 93 katrilyon hesaplama) Sunway TaihuLight, bugüne kadarki en hızlı süper bilgisayar. Thomas Sterling Sunway TaihuLight için “Bu bilgisayarın yardımıyla örneğin karmaşık iklim modelleri, görev için bir yıla ihtiyaç duyan bir petaflop kapasiteye sahip bir bilgisayara oranla neredeyse 100 kat daha hızlı hesaplanabilecek. Bu, iklim değişikliğiyle mücadeleye tamamen yeni bir boyut kazandırıyor” diyor. Sunway'i Tianhe-2 takip ediyor. Üçüncü sırada ise Tianhe-2'nin neredeyse yarısı kadar hesaplama gücüne sahip İsviçre'den Piz Daint yer alıyor. ABD'deki en hızlı bilgisayar Titan ise beşinci sırada.

Ancak performans sıralamaları genellikle büyük sadeleştirmeler içeriyor. Tek başına yüksek hesaplama gücü seviyesi, her bilimsel soruda yardımcı olmuyor. Bellek boyutu ve ayrıca programlama da büyük rol oynuyor. Yine de hesaplama gücü, bu süper bilgisayarların yeteneklerini en üst seviyede sergileyebilmesi açısından önemli bir gereksinim. Bu nedenle dünyanın dört bir yanındaki araştırmacılar süper bilgisayarların bir sonraki aşaması üzerinde çalışmaya başladı: Exascale bilgisayar. 1.000 petaflop kapasiteye sahip olan bu bilgisayar, saniyede bir kentilyon (yani 10 üzeri 18) hesaplama işlemi yapabilecek. Çin, daha şimdiden bir prototip oluşturmaya başladığını söylüyor ve bu konuda Çin'i Amerika Birleşik Devletleri takip ediyor. Böylece geriye düşmeyen ABD Enerji Bakanlığı bu yaz, önümüzdeki üç yıl içinde şirketleri exacale bilgisayar konusundaki ilerlemelerde desteklemek üzere 258 milyon dolarlık bir fon sağladığını duyurdu.



Japon mobil iletişim şirketi Softbank'ın küçük robotu Pepper, IBM'nin süper bilgisayarı Watson sayesinde 20 dil konuşuyor ve hatta duyguları ayırt edebiliyor.

Bu arada, Dijital Tek Pazar Komiseri Andrus Ansip'e göre, bir parça geride kalan Avrupa Birliği benzer bir şekilde 2022 yılı itibarıyla exascale bariyerini aşma konusunda yoğun bir yatırım yapmayı planlıyor. AB, bunun için 5 milyar Euro'ya ihtiyaç duyulduğunu öngörüyor. Halihazırda AB üyesi ülkeler, Çin ve Amerika Birleşik Devletleri merkezli süper bilgisayarların hesaplama gücüne çok fazla bağımlı kalıyor.

DİJİTAL SANAYİ

Dijital dönüşüm, çok daha büyük ilerlemeler sağlıyor ve sanayinin değer zincirlerinin içerisine işliyor. Örnek vermek gerekirse:

AKILLI ENERJİ AĞI

BASF'nin elektrik santralleri, verimliliği artırmak için büyük hacimlerde verinin kullanımı alanında öncü durumda. Üretim ve satış hacimlerine ilişkin bilgiler, hava durumu verileri ve iş döngüsü endeksleri, özel bir yazılım kullanılarak değerlendiriliyor. Program, bu bilgileri enerji ihtiyacını öngörmek için kullanıyor. Program, yeni bağlantıları tespit etmek ve bağımsız bir şekilde bunlardan sonuç çıkarma yöntemi kullanıyor.

MÜŞTERİLERLE ENTEGRASYON

BASF otomobil boyaları alanında, daha şimdiden doğru renk tonunu ayarlamak ve farklılıklar olması halinde anında ayarlama yapmak üzere entegre edilmiş olan müşteri boya hatlarından elde edilen online verileri kullanıyor.

DİJİTAL LOJİSTİK

Otonom ve otomatik araçlar, yer üstündeki aktarıcılar tarafından tesisin etrafında yönlendiriliyor. Bu da zamandan tasarruf sağlıyor. BASF'nin Ludwigshafen tesisinde, sıradan bir sarnıçlı vagonun, tesisin tren istasyonundan, 150'den fazla yükleme istasyonundan bir tanesine ulaşması şu anda yaklaşık 22 saat alıyor. Otonom sürüş ve sürücüsüz araçlarla teslimat ise sadece bir saat sürüyor.

KESTİRİMCİ BAKIM

BASF'de üretimde sonradan kullanılmak üzere birçok önemli temel kimyasal yapı taşının üretildiği buhar

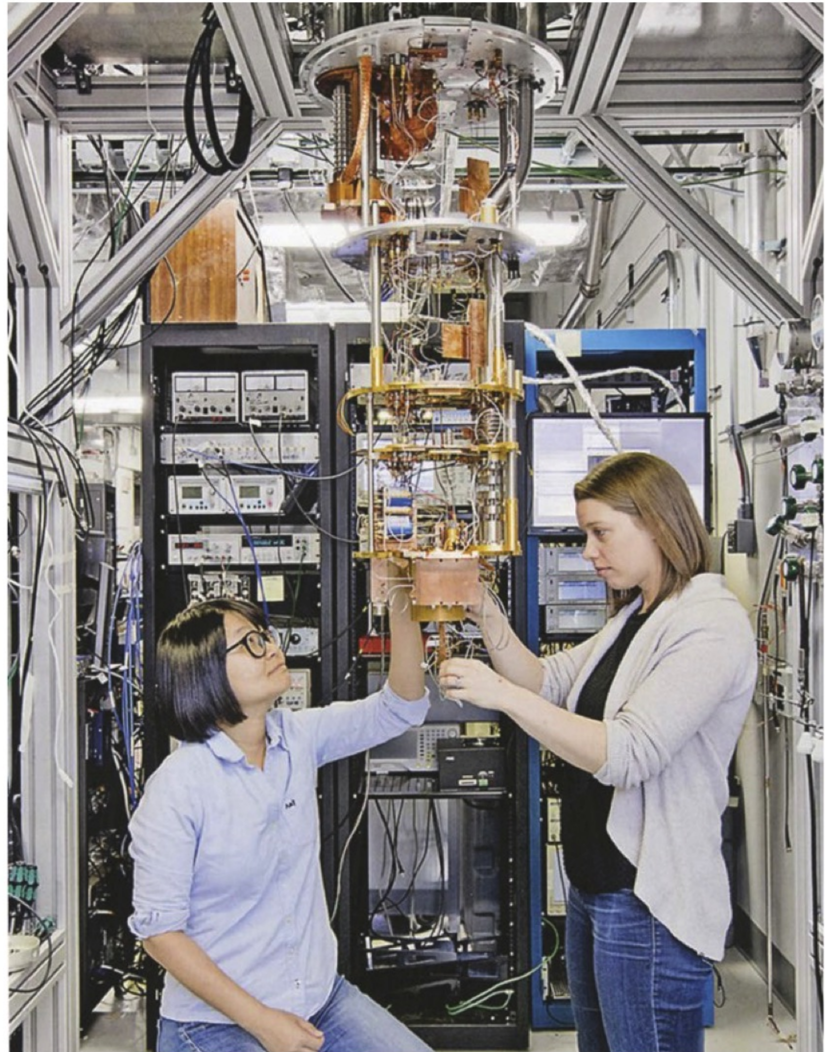
kırıcıda, binlerce sensör gün boyunca basınç ve sıcaklık gibi proses verilerini topluyor. Bu bilgiler, plansız çalışmama süresinden kaçınmak ve tesisin mümkün olan en iyi şekilde çalışmasını sağlamak üzere bakım çalışması için en iyi zamanı kestirmek için analiz yazılımı tarafından değerlendiriliyor.

DİJİTAL ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME

İç ve dış verilerin birbirine bağlanması ve akıllı bir şekilde kullanılması, geliştirmeye yönelik yeni ve umut vaat edici alanları çok daha hızlı bir şekilde tespit etmeye yönelik araştırmalara destek sağlıyor. Son derece modern süper bilgisayarlar, araştırmacıların çok daha fazla sayıda daha karmaşık simülasyonları ve modellemeleri daha kısa bir sürede gerçekleştirmesine imkan sunuyor. Bunun neticesinde de çalışanların yaratıcılığı için daha fazla kapsam sağlıyorlar.

YERÜSTÜNDEKİ BİLGİLER

Üretim tesislerinde, tesisteki bilgilere erişimi mümkün kılan sanayiye özel tabletlerin kullanımı artıyor (artırılmış gerçeklik). Diğer birçok şeyin yanı sıra kullanım talimatları veya ölçümler de ekranda gösteriliyor. Çalışanlara, ilk eğitimlerinin ve sürekli eğitimlerinin bir parçası olarak yeni dijital teknolojileri nasıl kullanılacakları öğretiliyor.



BİLİM İNSANLARI NE DÜŞÜNÜYOR?

Alman bilim düşünürü ve yapay zeka (AI) uzmanı Profesör Kalus Mainzer, “Özellikle doğa bilimlerinde, güçlü süper bilgisayarlar, moleküler süreçleri tam olarak aynı şekilde simüle etme konusunda şimdiden vazgeçilmez araçlar haline geldi” diyor. Bu yapı taşlarının birçok olası kombinasyonu, şaşırtıcı keşiflerin ve yeni ürünlerin ortaya çıkması olasılığını sunmaya yardımcı oluyor. Süper bilgisayar öğrenebiliyor ve ilk seçimi yapabiliyor. Böylece sadece en umut vaat edici maddeler laboratuvarlara ulaşıyor. Buna göre BASF, 2017 sonbaharından beri sanal deneylerin geliştirilmesi ve karmaşık soruların yanıtlanması konusunda güçlü dijital yardımcılar kullanıyor. Bunlar, kullanılabilir sonuçların elde edilebilme süresini birkaç aydan birkaç güne düşürüyor.

Thomas Sterling ise şuna inanıyor: “Kimya alanındaki zorlayıcı problemler, süper bilgisayar konusunda önemli faktörler haline gelebilir.” Bu görüşüyle bunların teknolojinin kritik sınırlarını ve bunların üstesinden nasıl gelineceğini araştırmaya katkıda bulunabileceğini belirtiyor. İşlemciler ve bellek arasındaki tıkanıklıklar, sanayide giderek daha fazla sorun teşkil ediyor. Simülasyonlarda üzerinde çalışma yapılması gereken verilerin boyutu artış gösterdikçe bu durum daha ciddi bir hal alıyor. Sterling, “Geleneksel von Neumann bilgisayar mimarisindeki bu tıkanıklığın ortadan kaldırılması lazım” diyor. Hesaplama ve bellek işlemlerini akıllı bir şekilde bir araya getirebilmek için yeni bir düşünce tarzı gerekiyor. Bir başka teknoloji olan bilgi birikiminde yeni ufuklar açan kuantum bilgisayarlar, kimyasal süreçlerin çalışmasına yönelik temel mantığı şimdiden benimsiyor. Tek seferde birden fazla durumu dikkate alan süper beyinlerin yeni boyutu, bu gelişmelerin başlangıç noktasını oluşturuyor. ◻



Art of

Ahad Afridi / A2Z Consulting Kurucusu

Pazarlamaya "pazar"ı getirmek

Televizyonların en çok izlendiği prime time saatlerle, Google search arasında bir yerlerde pazarlama yolunu kaybetmiş gibi görünüyor. Bu dönüşüm içinde ise dünya sonsuza dek değişti diyebiliriz.

Dijital devrimle birlikte marka tüketici ilişkileri, alışveriş alışkanlıkları, şirketlerin faaliyet alanları hatta insanların hayatlarını yaşama tarzları baştan aşağıya dönüştü.

Pazarlama ve reklamcılık sektörleri bu duruma uyum sağlamakta çok zorlanıyorlar çünkü ticaretin geleneksel kuralları ve araçları artık hiçbir işe yaramıyor. Marka oluşturmaya yönelik planların, büyümeyi sağlayan yol haritalarının ve uzmanlık kaynaklarının yeni bir kodlamaya ihtiyacı var. Basitçe söylemek gerekirse pazarlama sisteminin dijital dünya için yeniden yüklenmesi gerekiyor.

Ancak bu iş hiç de kolay olmayacak. Pazarlama ve reklamcılık uzmanları son birkaç yıldır bu yeni dünya düzeninde hangi yöne gidilmesi gerektiğini bulmaya çalışıp duruyor. Bu yol boyunca duruşlar ve kalkışlar, u-dönüşleri, sola dönüşler ve hatta birilerini suçlamalar bile oldu. Ancak trafik lambasında yeşil ışık yandığı anda gözünü cep telefonuna diken sürücüler gibi gidişat artık harekete geçme zamanının geldiğini gösteriyor.

Bu ortam pazarlama işinin içinde olmayı çok heyecanlı hale getiriyor. Ortalıkta hiç bu kadar çok zorluk olmamıştı. Aynı zamanda hiç bu kadar çok fırsat da olmamıştı!

Pazarlamayı doğru yola sokmak için üç platform var: Bunlardan ilki "yeni akıl seti". İkincisi yeni iş dünyası etmenleri, bir diğeri ise yeni çalışma yöntemleri.

Biz bu makalede yeni akıl setine yani özellikle pazarlamaya "pazar"ı geri getirmeye odaklanacağız. Burada işe başlamak için atılması gereken iki adım var:

1 TİCARİ DÜŞÜNÜN: HEDEFE ODAKLANIN

Bu zaten çok aşikarmış gibi gelebilir, ancak değil. Her ne kadar bazı şirketlerde pazarlama şirketin hedefleri açısından kilit rol oynuyor olsa da çoğu şirkette durum böyle değil. Bir EIU raporunda, CEO'ların çoğunun pazarlama ajandasının şirketin hedefleriyle aynı hizada tutulmadığına inandıkları belirtiliyor. Aslında CMO'ların çoğunun tasvip edilme oranı Donald Trump'dan bile daha düşük.

Pek çok şirkette pazarlamanın rolü şirketin merkezi yönlendiricisi olmaktan çıkıp sadece pazarlama iletişimi veya ambalaj tasarımıyla sınırlandırılmış durumda. Bu belki de bilinçli yapılıyordur çünkü organizasyon bunu istiyor olabilir veya pazarlama ekibinin kapasitesi ancak bununla sınırlı olabilir. Her iki durumda da bu kaçırılan bir fırsattır. Günümüzün değişen dünyasında büyüme odaklı şirketlerin pazarlamaya şirketin güçlenmesini sağlayacak merkezi bir görev atfetmesi gerekir. Onlar artık büyümenin desteklenmesine, marka oluşturulmasına ve tüketicilerin savunuculuğunu yapmaya yardımcı olmak zorundalar.

Thomas Barta, "Bir Pazarlama Liderinin 12 Gücü" adlı kitabında, tüketici ile şirket arasındaki çakışma alanının "değer yaratma bölgesi" olması gerektiğini söylüyor. Onun araştırma bulguları, bu çakışma alanı ne kadar büyük olursa bunun şirket, pazarlama ajandası ve pazarlamacının kariyer başarısı için o kadar iyi olduğunu gösteriyor. CMO için güçlü bir değer yaratma bölgesi yaratmanın en iyi yolu ise CEO ile birlikte aynı hizadaki bir ajanda üzerinde birlikte çalışmaktan geçer.

Pazarlama liderleri şirketi güçlendirmek için markanın amacını, yenilikleri, tüketici öngörülerini, büyük veriyi ve dijital medyayı belirli eylemlere dönüştürebilecek kadar kalifiye olmalıdır. Bu olduğunda pazarlamanın dili ve davranışları



markaların maliyet etkini bir yoldan nasıl gelir, kâr ve büyüme sağlayacağına odaklanacaktır.

Şirketi güçlendirmek, aynı hizada bir ajanda yaratmak, önceliklerinizi gözden geçirmek ve birlikte çalışmak için CEO ile bir toplantı ayarlayın. Pazarlama ajandanızın merkezine büyümeyi ve yatırımın geri dönüşünü (ROI) yerleştirin.

2 DIŞARIYA DÖNÜN: PAZARA VE TÜKETİCİLERE BAKIN

Benim tenis antrenörüm bana daima "Gözünü toptan ayırma" derdi. Pazarlamada ise bu aslında gözünü pazar yerinden bilhassa da tüketicilerden ve rekabetten ayırma anlamına gelir.

Maalesef günümüz dünyasında pazarlama ekipleri bazen pazarlama kurnazlıkları, dahili süreçler veya soyut felsefi tartışmaların ufak detayları gibi içsel meseleler arasında kaybolabiliyor.

Mesela markanın karakterini tanımlayan sloganda "neşe" kelimesi yerine "neşeli"nin kullanılması gerçekten bir fark yaratır mı? Ya da markanın satışları düşerken kazanılan bir reklam ödülünü kutlamak ne kadar anlamlı?

Önde gelen global CMO'lar da bu sorunu kabul ediyor. Örneğin Hewlett-Packard'ın CMO'su Antonio Lucio, pazarlamanın tıpkı "aynalarla çevrili adalar" gibi çok fazla içeriye odaklandığını ve şirket içinde kendi rolünün perspektifini kaybettiğini söylüyor.

Biz Türkiye'de Ülker'in pazarlama organizasyonuna yardımcı olmak için iki program oluşturmuştuk. Birincisine benim "Gez Oturma Yerinde Artık" dediğim "GOYA-Get Of Your A$$!" adını vermiştik ve orada insanlardan pazarı gezmeleri için şirket dışına çıkmaları isteniyordu. Pazarlama bölümünde çalışan tüm elemanlar her hafta pazarı dolaşmak ve mağaza kontrol raporları sunmak zorundaydı. Bu raporlar CMO tarafından birleştiriliyor ve sonra satış servisi başkanına gönderiliyordu. Biz bu sayede "Masamdan ayrılamayacak kadar meşgulüm" zihniyetini yıkmış ve pazarlamayı pazara, tüketicilere ve satış ekibine yakınlaştırmıştık.

GOYA programı şirket kültürünün o kadar önemli bir parçası haline gelmişti ki,bu global şirketin "GOAL21" adındaki değer beyanının ilk prensibi olmuştu. Buradaki G aslında GOYA'dan gelmektedir. Ben İngiltere, Suudi Arabistan ve Japonya'daki ekip üyelerine GOYA'nın ne anlama geldiğini açıklamayı her zaman çok eğlenceli bulmuşumdur.

İkinci program şirketin tamamının tüketicilere daha fazla yakınlaşmasına yardımcı olmak için tasarlanmıştı. Biz Ülker'de bu programa "TUYO" (tüketicilerinizle yakınlaşmanız için "tüyolar veya ipuçları") adını vermiştik.

Burada farklı işlevdeki çalışanların tüketicilerin yaşamları, sorunları ve ihtiyaçları hakkında ilk elden bilgi almaları için tüketicilerle bir araya geldikleri oturumlar düzenlenmişti. Bu program şirketin daha tüketici odaklı olmasına ve sadece pazarlamanın değil ama herkesin tüketici ihtiyaçları konusunda düşünmelerine yardımcı oldu. Başarıyı yakalamak için şirketteki görevi ne olursa olsun tüm çalışanların tüketicileri ve kendilerinin şahsen bu tüketicilere markanın vaat ettiklerini nasıl ulaştırabileceklerini düşünmeleri şarttır.

Martin Lindstorm, "Küçük Veri: Devasa Trendleri Açığa Çıkaran Ufak İpuçları" adlı kitabında, hayvanların nasıl yaşadıklarını anlamak istiyorsanız, hayvanat bahçesine değil ormana gidin diyor. İşte biz TUYO ile bunu başardık.

Bir eylem adımı olarak, pazarlama ekibinizin pazara ve tüketicilere ne kadar yakın olduğunu değerlendirin. C

CEO'lar yoğun iş temposuna karşı kendi verimlilik formüllerini geliştiriyor. Akkök Holding CEO'su Ahmet Dördüncü ve Alarko'nun genel koordinatörü Ayhan Yavrucu 1 yıl öncesinden günlerini planlıyor.

Siemens Türkiye'nin CEO'su Hüseyin Gelis ise daha verimli çalışmak için mobil teknolojilerden faydalanıyor. Gelis, kağıt-kalem kullanmayıp notlarını tablete yazıyor.

Mediamarkt Türkiye CEO'su Yenal Gökyıldırım'ın verimlilik sırrı ise kurum içi girişimcilik.

Verimlilik sırları

CEO'ların iş yükü her geçen gün artıyor. Yurt dışı seyahatler, yönetim kurulları, şirket ziyaretleri, e-postalar, davetler derken çoğu zaman iş hayatının yoğun temposuna yetişmek zorlaşıyor.

Her gün daha verimli ve hızlı olmanın yollarını arayan CEO'lar kendi verimlilik formüllerini geliştirmiş durumda. Günde 16 saat çalışan Twitter'ın başkanı Jack Dorsey, bütün işlerin üstesinden nasıl geldiğini anlatırken "Her güne bir tema" yöntemini kullandığını belirtiyor. Birbiriyle ilişkili işleri aynı güne toplayan Dorsey, pazartesi gününü şirket yönetimine, salıyı ürüne, çarşambayı pazarlama, iletişim ve büyümeye ayırıyor. Haftanın son iş gününü ise kurum kültürü ve yetenek seçimiyle geçiriyor. Sadece cumartesileri tatil yapan Dorsey, pazar günlerini de bir sonraki haftanın hazırlığını yaptığı için çalışarak geçiriyor.

Google CEO'su Larry Page'in verimlilik sırrı ise mobil cihazlardan yararlanmak. Bu sayede PC başında geçirdiği süreyi mümkün olduğunca kısıtlıyor.

Ofise hep aynı tarz tişörtle gelen Facebook'un kurucusu Mark Zuckerberg ise giyim kuşam gibi önemsiz olarak nitelediği işlere daha az zaman harcayarak enerjisini daha önemli işlere yöneltiyor.

GÜNE ERKEN BAŞLAMAK

CEO'ların verimlilik formülleri arasında güne erken başlamak ilk sırada yer alıyor. Genellikle büyük bir kısmı güne çok erken saatlerde başlıyor. 1,8 milyar TL'lik büyüklüğü yöneten Danone Türkiye Entegrasyonu ve Danone Su Genel Müdürü Gamze Çuhadaroğlu, "Sabahları çok erkenci bir insanım. Pazarları bile 6:00-6:30 gibi uyanıyorum. Hafta içi trafiğe kalmamak için sabah saat 7:00'de evden çıkıyorum, 8:00'e çeyrek kala gibi işte oluyorum" diyor.

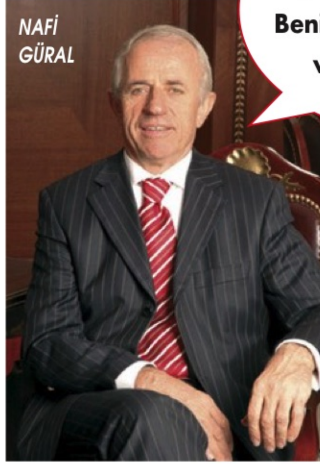
Çuhadaroğlu'nun verimlilik sırlarından biri de gerekmedikçe öğle tatili yapmamak. Çuhadaroğlu, "Genellikle ofiste bir şeyler yiyorum" diyor.

Sabahları çok erken kalkıp işe giden iş insanlarından biri de 14 yıl Eczacıbaşı Holding'in CEO'luğunu yapan Erdal Karamercan. Son 2 yıldır holdingin başkan yardımcılığı görevini yürüten Karamercan, "Sabahları çok erken kalkıp işe gidiyorum. Her sabah muhakkak 6:00-6:30'a doğru kalkarım ve doğrudan işe giderim. 8:00'de iş başı yaparım" diyor.

Migros Genel Müdürü Özgür Tort da güne sabah 7:00'de başladığını, evde kahvaltı dahi yapmadan işe gittiğini söylüyor. Sabah evden işe giderken arabada günün gazetelerini okuyup mağaza cirolarını kontrol ettiği anlatan Tort,

AYÇE TARCAN AKSAKAL • aaksakal@capital.com.tr

"Sabah 7:00 itibarıyla mağaza cirolarımız gelir. Daha yoldayken işim başlamış oluyor" diye konuşuyor.



"Son 20 yıldır kredi, müşteri ve tedarikçi görüşmesi hiç yapmadım. Benim işim sadece düşünmek ve yeni fikirleri hayata geçirmektir."

ZAMAN YÖNETİMİ ÖNEMLİ

Yaşamın diğer tüm alanlarında olduğu gibi iş dünyasında da en değerli olgu zaman. CEO'lar zamanı verimli kullanabilmek için günlerini bir yıl öncesinden planlıyor. "Gelecek yılki programım bir yıl öncesinden bellidir" diyen Akkök Holding CEO'su Ahmet Dördüncü, özellikle ABD'de yönetim kurulu üyesi olduğu şirketlerin toplantı tarihlerinin bir yıl öncesinden belirlendiğini söylüyor. Dördüncü, bugünden 2019'da ABD'de hangi gün, hangi saatte nerede olması gerektiğini bildiğini ifade ediyor.

Renault'nun dünya CEO'su Carlos Ghosn da iş hayatında üretken olmak için programını bir yıl öncesinden şekillendiriyor. Ghosn, "Önümüzdeki 15 ay içinde nerede olacağımı, ne yapacağımı tam olarak biliyorum" diyor.

Neredeyse her sabah 7:00'de kalktığını söyleyen Boyner Holding Yönetim Kurulu Üyesi Ümit Boyner de planlı olmasının, çok kitap okuyup araştırma yapmasının iş hayatında verimliliğini artırdığını belirtiyor. "İnsanın kendini geliştirmesinin iş hayatına pozitif etkisi olduğunu düşünüyorum" diyen Boyner, kaliteli zaman geçirmeye ve programlı olmaya özen göstererek iş hayatında verimli olmayı sağladığını söylüyor.

Ulusoy Un Yönetim Kurulu Başkanı Eren Günhan Ulusoy da iş hayatındaki verimliliği zamanı iyi planlayarak sağladığını belirtiyor. Ulusoy, "Yöneticilerimize zamanı sadece işte değil, özel hayatlarında da verimli kullanmaları konusunda tavsiyede bulunuyoruz" diyor.

E-POSTA KURALI

E-postalar CEO'ların en önemli iş yükleri arasında. Bunların hızlı okunup yanıtlanması konusunda pek çok CEO kendi kuralını geliştirmiş durumda.

Esas Gayrimenkul CEO'su Kazım Köseoğlu'nun bu konudaki mottosu 24 saat içinde e-postalara cevap vermek. 24 saat içinde e-postaya cevap vermiyorsa kendisine bir e-posta daha atılmasını isteyen Köseoğlu, haftanın 7 günü çalıştığını söylüyor. Kendini tam bir işkolik olarak nitelendiren Köseoğlu, "Vaktimin yüzde 95'ini gayrimenkul, yüzde 5'ini de holding işleri alıyor. Haftada 7 gün çalışıyorum. Yaptığım işi çok sevdiğim için 'Bugün çalışmıyorum' dediğim 'tatil günüm' diye bir olayım yok" diyor.

P&G Türkiye ve Kafkasya Yönetim Kurulu Başkanı Tankut Turnaoğlu'nun daha verimli olmak için geliştirdiği yöntem masada iş bekletmemek. Turnaoğlu'nun son dönemde şirket içinde verimliliği ve hızı artırmak için geliştirdiği mottosu 48 saat içinde masasına gelen bir işe olumlu ya da olumsuz cevap vermek.

Şirkette masaya gelen her işe cevap vermek için 48 saat kuralını getiren Turnaoğlu'nun verimlilik kurallarından biri de kapalı ofiste çalışmamak. P&G Türkiye'nin Ataşehir'deki yeni merkezini bu anlayışla dizayn ettiklerini anlatan Turnaoğlu, açık ofiste çalışarak çalışanlardan gün içinde çok sayıda geri bildirim aldığını bu sayede daha inovatif ve daha yaratıcı iş sonuçları elde ettiklerini söylüyor.

DELEGE ETMEDEN OLMAZ!

CEO'lara göre iş hayatında verimliliğin bir diğer sırrı da doğru insanları doğru işlere yönlendirmek. Yönetim gurusu Ram Charan liderlere "Zamanınızı sadece gerçekten yapmanız gereken işler için harcamalı ve gerisini de delege etmelisiniz" diyor.

NG Grup Onursal Başkanı Nafi Güral da iş haya-

"E-POSTALAR İÇİN 24 SAAT KURALIM VAR"

AHMET DÖRDÜNCÜ / AKKÖK HOLDİNG CEO

"ÇOK ERKEN KALKARIM"

Sabahları çok erken kalkan bir insanım. Amerika'da da işlerimiz olduğu için sabah 5.30'da kalkıp oradaki işlerimizle ilgilenmeye başlıyorum. Daha sonra şirkete gitmeden Türkiye'deki pek çok gazeteyi okuyorum.

"9.30'DA TOPLANTI TRAFİĞİ BAŞLAR"

Sabah 9.30 gibi günlük toplantılarım başlar. Gün içinde ve toplantılar sırasında doğrudan bana gelen e-postalar konusunda önemli bir prensibim var. Bana gelen mailleri en geç 24 saat içinde olumlu olumsuz cevaplandırıyorum.

"ASİSTANIMLA PLANLIYORUZ"

Yönetim kurulu toplantılarının takvimini yılın başından belirlemek verimliliğime çok olumlu etki yapıyor. Bir yıl önceden gelecek yılın takvimini planlamaya dikkat ediyorum. Asistanımla gelecek yılın planını çok detaylı hazırlıyoruz. Yaptığımız planlamayı çok önemli bir konu olmadıkça değiştirmiyoruz.

"MOBİLİTE VERİMLİLİĞİMİ ARTIRIYOR"

HÜSEYİN GELİS
SIEMENS TÜRKİYE YKB VE CEO



DİSİPLİNLİ ÇALIŞMA
Her gün şirkete geldiğimde şaşırtılmaya hazırımdır. Şansızlığa asla inanmam. Herkesin kendi şansını yaratması ve yönetmesi gerekir. Disiplinli olmak çok önemli. Gün başlamadan önce, o gün neler yapmak istediğimi belirlerim ve bunları önceliklendiririm. Daha sonrasında da takip ederim.

"NOTLARIMI TABLETE ALIYORUM"
Dijital iletişim portfolyosunun tümünü kullanarak üretkenliğimi artırıyorum. Kalem, kağıt hiç kullanmıyorum. Tüm notlarımı tablete alıyorum ve bu notlara istediğim zaman, istediğim yerde ulaşabiliyorum. Bana en fazla heyecan veren ise dijital dünyadaki yeni aplikasyonları denemek ve kullanmak oluyor.

AİLE VE HOBİLER
Her yeni uygulamanın bir geçiş süreci olduğuna inanıyorum. Merakla yeniliği arıyorum, buluyorum ve verimliliğimi artırıyorum. Bu sayede aileme ve hobilerime zaman ayırabiliyorum.

"DİNLEMEK BAŞARIYI GETİRİYOR"
Hem şirketimin ruhunu hem de sosyal ortamdaki ruhları hissetmek için en önemli konu bana göre anlamak için dinlemek. Dinlediğim zaman yeni fikrilerin hem şirketimize hem de bana büyük katkısı oluyor, çünkü mutlaka yeni şeyler öğreniyorum. Dinlediğim her insanda bulduğum farklılıkların pozitif nitelikler olduğuna inanıyorum. Bu pozitif nitelikleri değerlendirebilmek çok önemli.

tında son 20 yıldır bu prensibi uygulayarak verimliliği sağladığını belirtiyor.

Kurumsal yapıyı benimsemiş biri olarak işlerini hep profesyonel yöneticilerine delege etmeyi seçtiğini anlatan Güral, "20 yıldır kredi, müşteri ve tedarikçi görüşmesi hiç yapmadım. Benim işim sadece düşünmek ve düşündüğüm fikirleri gerçekleştirmektir" diyor.

Özyurtlar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Tamer Özyurt da işini doğru insanların yönetmesini sağlayarak iş hayatında verimli olmayı başardığını belirtiyor.

Özyurt, "İşinizi doğru insanların yönetmesini sağlarsanız hem işinize hem de kendinize iyilik edersiniz. Verimlilik çalışan sadakatinden geçer" diye konuşuyor.

İLETİŞİM VE MOTİVASYON

Teknolojilere çok bağımlı hale gelmek bazı durumlarda üretkenliği olumsuz etkileyebiliyor. CEO'ların en önemli verimlilik sırlarından biri de güçlü iletişim gücü. Polat Holding CEO'su Baran Demir, iş hayatında verimliliğin sırrının amatör ruha eşlik eden profesyonel anlayışla çalışmak olduğunu belirtirken üretkenliğin sırrının insan etkileşiminden geçtiğini söylüyor.



ÜMİT BOYNER

"Kişinin kendini geliştirmesinin iş hayatına pozitif katkısı oluyor."

Demir, "CEO olarak işte üretkenliği artırmak için her kademedeki çalışandan bilgi ve tecrübe almaya hazır olmalısınız. Net, dürüst, ne istediğini direkt anlatan, laf yapan değil iş yapan bir çalışma sistemini benimsemek gerekiyor" diyor.

Ulusoy Un Yönetim Kurulu Başkanı Eren Günhan Ulusoy da iş hayatında başarılı olmak için çok çalışmanın yanında takım motivasyonu ve iletişimin hayati öneme sahip olduğunu belirtiyor. Ulusoy, "Büyük ölçekli firmalarda bazen kendi işinizi sevmeniz de yetmiyor. Yola çıktığımız çalışma arkadaşlarımızın da işlerini sevmesi ve ona dört kolla sarılmalarını sağlayacak motivasyonu üretmek gerekiyor" diyor.

Özyurtlar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Tamer Özyurt da iletişimin önemine dikkat çekerek teknolojiyle iletişimi azaltmamak gerektiğini ifade ediyor. Öz-



"İYİ TAKIMINIZ OLMALI"

AYHAN YAVRUCU
ALARKO HOLDİNG GENEL KOORDİNATÖRÜ

"HER TARAFA YETİŞMEK İMKANSIZ"

Verimliliğinin sırrı iyi bir takıma sahip olmakta yatıyor. Eğer iyi bir takımınız yoksa her tarafa yetişmeniz mümkün değil. Buna ne zaman, ne bilgi, ne de imkanınız yeter.

"EYLÜLDE GELECEK YILI PLANLIYORUZ"

İş hayatında verimli olmak için standart bir çalışma şeklim var. Her gün bir gün öncesinden ne yapacağımı asistanımla birlikte planlarım. Ayrıca yıllık programım var. Eylül ayından gelecek yılı planlıyorum.

"ZAMANI ETKİN KULLANMAK LAZIM"

Liderin verimli olmasında bütün mesele zamanı etkin kullanmakla ilgili. Sizinle birlikte çalışan insanların da zamanını etkin kullanacağı ortamı sağlamak gerekiyor. Bizim işimizin sırrı budur. Vaktimin büyük çoğunluğunu planlamaya harcıyorum ve ekip olarak çok iyi planlama yaptığımıza inanıyorum.



"DİSİPLİN, PLANLI ÇALIŞMA VE GÜÇLÜ EKİP"

YENAL GÖKYILDIRIM
MEDIAMARKT TÜRKİYE İCRA KURULU BAŞKANI

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK

Yönetim alışkanlıklarımı farklı sektör ve kurumlarda geliştirme fırsatım oldu. Her birinde kurumsal girişimcilik ruhunu korumanın ve kurum içinde yaygınlaştırmanın faydalarını yaşadım. Yaptığımız işi hep ekstra mil kat edecek şekilde yapmak bu alışkanlığın temelini oluşturuyor.

ÜST BASAMAĞI HEDEFLEMEK

Gelişmek ve iş yaşamında bir üst basamağa çıkmak için sürekli üretmek ve yapılan işe değer katmak son derece önem taşıyor. Bu üretkenliğe disiplinli ve planlı şekilde çalışmanın yanı sıra güçlü bir ekip desteğine sahip olarak ulaşılacağına inanıyorum.

GERİ BİLDİRİM ÖNEMLİ

Şirket olarak fikirlerimizi farklı kaynaklardan toplayarak bir havuz içerisinde değerlendiriyor ve yıl içerisinde yapacağımız projeleri ve çalışmaları belirliyoruz. Bu konuda tüm departmanlarımızdan, şirket anketlerimizden ve müşteri geri bildirimlerinden yararlanıyorum.


ÖZGÜR TORT

yurt, "Satış ofisine gelen herkes beni görür, benimle konuşur sohbet eder" diyor.

SAĞLIKLI YAŞAMAK

İş hayatında verimliliği artırmak için spor ve sağlıklı beslemenin de payı büyük. Migros Genel Müdürü Özgür Tort haftada 3-4 kez mutlaka yürüyüş yaptığını belirterek bunu aksatmadığını söylüyor. Tort, "Sağlıklı beslenme konusunda da eşimle beraber çok ciddi çaba sarf ediyoruz" diyor.

Polat Holding CEO'su Baran Demir de "Kendinize fiziksel ve ruhsal olarak iyi bakacaksınız ki işinize de faydanız olsun" diye konuşuyor.

Verimli olmak için haftada 2-3 kez kick boks yaparak güne başladığını anlatan Esas Gayrimenkul CEO'su Kazım Köseoğlu da sabah çok erken saatlerde kick boks yapıyorum. Böylece sabah 8.30'da ofise çok enerjik geliyorum" diyor.

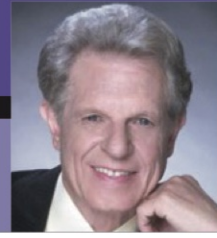
Köseoğlu, kick boksun faydasını şöyle anlatıyor: "Bu spor büyük bir enerji kaynağı ve insanı çok fazla motive ediyor. En önemlisi de sabahları zihnimin boşalmasına ve rahatlamama neden oluyor. Ayrıca inanılmaz bir adrenalin kaynağı. İşin stresini atmak ve kafamı dağıtmak için çok faydalı oldu. Kick boks yaparken telefonumu asla yanıma almıyorum, maillerime bakmıyorum. Böylece telefon ve e-maillerin dikkat dağıtıcı etkisinden kurtuluyorum." C



AL RIES

PAZARLAMA TAKTiKLERi

Sorularınızı hyavuz@capital.com.tr adresine gönderebilirsiniz



SOSYAL MEDYADA YAPILAN HATALAR

SORU: *Pazarlama liderleri sosyal medyayı kullanırken ne tür hatalar yapıyor?*



Yapılan en büyük hata, sosyal medyanın her ürün ve hizmet türünde işe yarayacağını varsaymak. Aslında hiç de öyle değil. Sosyal medyanın en iyi kullanım alanı müşterilerin sık sık satın aldıkları tüketici ürünleri. Şirketten-şirkete satılan ürünlerin çoğunda ise genel anlamda pek de etkili olmaz. İkinci büyük hata ise bir sosyal-medya stratejisi geliştirilmemesi. Sosyal medya en çok reklam sloganının tüketicilerin kullanabileceği kelimelerle ifade edilmesi durumunda işe yarar. Amerika'da sosyal medyadan en çok faydalanan şirketlerden biri de Coca-Cola'dır. Ancak onun reklam sloganını doğru bulmuyorum. Coca-Cola'nın şu andaki reklam sloganı 'Hissetmenin tadına varın'. Coca-Cola'yı tanımlamak için acaba kaç tüketici bu fikri kullanır? Çok olmasa gerek. "Coca-Cola'yı denemeli ve hissetmenin tadına varmalısınız" herhangi bir tüketicinin sosyal medyada gönderebileceği türden bir mesaj değil. Diğer yandan BMW'nin "Nihai sürüş makinesi" sloganı sosyal medyada çok iyi iş çıkarıyor. 'Bir BMW satın alın, o sürmek için çok keyifli bir araba' mesajını pek çok BMW sahibi arkadaşlarına gönderebilir.

"Liderlik" aynı zamanda bir sosyal medya kampanyası için de iyi bir tema. Tüketiciler daima her bir kategoride lider markanın en iyi marka olduğunu varsayar. Bu yüzden reklam sloganınız sizin liderlik konumunuzu vurguladığında, çoğu tüketici kendi arkadaşlarına sizin markanızı satın almalarını, "Çünkü onun en iyisi" olduğunu söyler.

STRATEJİ Mİ TAKTİK Mİ?

SORU: ***Yapay zeka pazarlama sektörünü nasıl etkileyecek??***

Pazarlama iki kısma bölünebilir: Birincisi, strateji diğeri de taktikler. Ve strateji, taktiklerden çok daha önemlidir. Stratejinin kapsamında isim, konum, fiyat, dağıtım ve daha başka pek çok mesele vardır. Bu yüzden yapay zeka stratejiyi hiçbir şekilde etkilemez. Ancak yapay zeka, reklam gibi bazı taktiksel faaliyetleri etkileyebilir. Buna bir örnek olarak en üretken internet sitelerini onunla seçiyor olmamız gösterilebilir.

"YAPAY ZEKA SEKTÖRÜ AZ ETKİLEDİ"

SORU: *Teknolojik gelişmeler reklam sektörünü nasıl etkiliyor?*

İnternet ilk defa 6 Ağustos 1991 tarihinde ortaya çıkmıştı. Bundan tam 27 yıl önce. Ve o reklam endüstrisini baştan aşağıya değiştirdi. Bugün Amerika'da televizyonlar da dahil olmak üzere diğer her tür medyaya harcanandan çok daha fazlası dijital medyaya harcanıyor.

Diğer taraftan yaygın bir şekilde abartılarak reklamı yapılan "yapay zeka" kavramının ise reklam sektörü üzerinde çok az etkisi oldu. Ondan en çok bir reklam programında hangi internet sitelerinin kullanılmasıyla en iyi sonucun alınacağına dair karar verilirken faydalanılıyor.

ÖNCE PR GELMELİ

SORU: *PR sektörünün yeni kuralları neler?*

Amerika'da bir reklam ajansı genellikle önce bir marka stratejisi geliştirir ve sonra markayı tüketicilerin zihinlerine kazımak için bir reklam programı başlatır. PR'ın reklam ajansı tarafından geliştirilen stratejiyle birlikte çalışması beklenir. Diğer bir ifadeyle reklam önce gelir ve PR ikincidir. Biz bunun yanlış olduğunu düşünüyoruz. Önce PR gelmeli ve reklamın ise ikinci sırada olması gerekir.

Markanın stratejisini PR geliştirmeli ve ardından markanın tüketicilerin zihinlerine çakılması için PR tekniklerinden faydalanılmalı. Sadece marka oturduktan sonra reklama başvurulmalı. Peki neden böyle? Çünkü bir marka yaratmak için reklamların yeterince güvenilirliği yoktur.

Reklama ancak müstakbel müşterilerin gözünde marka belirli bir saygınlık kazandıktan sonra başvurulduğunda en mükemmel sonuç alınır.

PROFİL DEĞİŞİMİ

SORU: ***10 yıl öncesine kıyasla pazarlama işine yeni girenlerin profilinde bir değişiklik olduğunu düşünüyor musunuz?***

Amerika'da pazarlama genellikle erkeklerin tekelinde bir iş olmaktan çıkarak yavaş yavaş hem erkekleri hem kadınları cezbeden bir iş haline geliyor. Biz bu eğilimin gelecekte de aynen devam edeceğini düşünüyoruz. Diğer taraftan Amerika'da PR ise şu anda en çok kadınları cezbeden bir meslek. Bu durum iyi bir şey değil ama yakın gelecekte değişme ihtimali çok yüksek.

YENİ NESİL PAZARLAMA TRENDLERİ

SORU: *Yeni nesil pazarlama sektöründe trendler neler? Günümüz iş dünyasında hangi türden pazarlama liderleri ayakta kalabilecek?*

Günümüz iş dünyasında iki güçlü trend var: Globalleşme ve dijitalleşme. Ve ikisi el ele birlikte gidiyor. Yeni nesil kendini ulusal ürünler ve markalarla sınırlandırmıyor. Örneğin Facebook'un aylık kullanıcı sayısı 2 milyar, oysa global nüfus sadece 7,6 milyar.

Genç kuşak global dijital ekonomiyi yaşlı kuşaktan çok daha iyi anlıyor. İşte bu yüzden Amerika'daki her ultra-başarılı yeni şirket yaşlı insanlar tarafından değil gençlerce kuruluyor.

- Jeff Bezos, Amazon'u kurduğunda 30 yaşındaydı.
- Steve Jobs, Apple'ı kurduğunda 26 yaşındaydı.
- Larry Page, Google'ı kurduğunda 26 yaşındaydı.
- Mark Zuckerberg, Facebook'u kurduğunda 19 yaşındaydı.
- Bill Gates, Microsoft'u kurduğunda 19 yaşındaydı.



Bugün Amazon, Apple, Google, Facebook ve Microsoft dünyanın en değerli beş şirketi.

- Hisse senetleri piyasasında Apple'ın değeri 958 milyar dolar.
- Amazon'un değeri 773 milyar dolar.
- Google'ın değeri 745 milyar dolar.
- Microsoft'un değeri 743 milyar dolar.
- Facebook'un değeri 526 milyar dolar.

Bu rakamların önemini anlamak için Türkiye'nin gayri safi milli hasılasının geçen yıl 863 milyar dolar seviyesinde olduğunu hatırlamak yeter.

DİJİTAL ÇAĞDA AYAKTA KALMA TAKTİKLERİ



Teknolojinin bu kadar hızlı geliştiği ve robotların işimizi tehdit ettiği bir dünyada nasıl ayakta kalırsınız? Ünlü yönetim gurusu TOM PETERS'a göre bu sorunun yanıtı kısaca şöyle: "Mükemmelleşin!". "Mükemmellik Temettüsü: Teknolojik Dalgayı Harika İşler ve Kalıcı Mesleklerle Karşılamak" adlı kitabında Peters artık vasat uzmanlıklar, stratejiler veya süreçlerle yeni dönemde var olamayacağımızı söylüyor. "Ancak işinizi ve liderliğinizi farklılaştırarak teknoloji çağında kalıcı olabilirsiniz" diyen Peters, kitapta gerçek örnekler ve metotlarla robotlarla mücadeleden sağ çıkmanın yollarını anlatıyor.

ASLI SÖZBİLİR • asozbilir@capital.com.tr



"Bana göre mükemmelliği hedeflemek ve gece gündüz peşinde koşmak, bilgisayarlar veya robotlar tarafından ikame edilebilecek bir şey değil."

Bu cümle dünyaca ünlü yönetim gurusu Tom Peters'ın "Mükemmellik Temettüsü: Teknolojik Dalgayı Harika İşler ve Kalıcı Mesleklerle Karşılamak" (The Excellence Dividend: Meeting the Tech Tide with Work That Wows and Jobs That Last) adlı yeni kitabından… Dünya tarihinin en çok satan iş kitaplarından biri olan "Mükemmelliğin Peşinde'nin" iki yazarından biri olan Peters, yeni çalışmasında "tek başına" işleri dijitalleştirmenin veya teknolojik yeniliklerin peşinden koşmanın robot çağında ayakta kalmanın başat reçetesi olmadığını savunuyor.

Peters şirketin, çalışanların ve liderin teknolojik uyumluluğunu sağlamanın son derece önemli olduğunu vurgulamakla birlikte burada asıl çarenin işinizi robotların fark yaratamayacağı bir alana "yükseltmek" olduğunu söylüyor. Bunu da iş yapma şeklinizi, şirket kültürünüzü, odağınızı, stratejinizi daha önce denemediğiniz şekilde "farklılaştırıp mükemmelleştirerek" başarabileceğinizi savunuyor. Tom Peters'ın kitapta liderlere ve şirketlere sunduğu "teknoloji tsunamisinde hayatta kalma rehberini" sizler için özetledik. İşte satır başları…

GERÇEK FARK YARATMAK!

İlk kitabım "Mükemmelliğin Peşinde"yi Amerika için zor bir zamanda yazmıştım. İşsizlik oranı Büyük Buhran'dan beri en yüksek noktasındaydı ve herkes Japon şirketlerinin Amerika'yı yakında nasıl ele geçireceğinden bahsediyordu. Kitabın mesajı ise bazı Amerikan şirketlerinin ürün, müşteri memnuniyeti ve çekici tasarım gibi doğru şeylere odaklandığı ve bu sayede çok başarılı olduğuydu.

Yeni kitabım "Mükemmellik Temettüsü" de benzer bir şekilde Amerika ekonomisi için zor bir zamanda piyasaya çıktı. Teknolojinin yakında sadece mavi yakalı işleri değil, beyaz yakalı işleri de insanların elinden alacağı öngörülüyor. Ancak ben iyimserim, hayatım boyunca mükemmellik fikriyle haşır neşir oldum ve insanların özelliklerine yoğunlaşarak bu gelmekte olan felaketi önleyebileceğimizi düşünüyorum.

"Mükemmellik Temettüsü", yaptıkları işin hem iç hem de dış yönlerini mükemmelleştirmeye yoğunlaşan şirketlerin başarılı olması anlamına geliyor. İngiliz Metro Bank CEO'su Vernon Hill'in yaptıkları buna çok iyi bir örnek. Tüm sektörün şubeleri tamamen kapatmayı tartıştığı bir ortamda Hill, renkli, çekici ve heyecan verici şubeler açmayı ve müşterilere buralarda olabildiğince çok zaman geçirtmeyi hedefledi. Şubeler haftanın 7 günü gece 12'ye kadar açık ve en zor bankacılık işlemleri bile kolayca hallediliyor. Metro Bank son 150 yılda İngiltere'de açılmış olan ilk bireysel banka. Kısacası Hill ve çalışma arkadaşları durağan ve sıkıcı olarak algılanan bankacılık sektörüne enerjik, renkli ve cesur bir mükemmellik getirmeyi başardı. Bana göre mükemmelliği hedeflemek ve gece gündüz peşinde koşmak, bilgisayarlar veya robotlar tarafından ikame edilebilecek bir şey değil.

UYGULAMA VE KISA VADENİN ÖNEMİ

Uygulama, stratejinin kendisidir. İş dünyası tarafından bir strateji dehası olarak görülen eski GE CEO'su Jack Welch, her şeyden önce iyi bir uygulayıcıydı. Welch, düşüncesini, "Gerçek hayatta strateji anlaşılması kolay bir şeydir. Bir yön seç ve oraya gitmek için deli gibi uygula" cümlesiyle açıklıyor. Amerikan İç Savaşı'nın galibi General Grant de strateji kavramından hiç hoşlanmayan bir liderdi. Bir hedefe ulaşana kadar yılmadan uğraşır ve durumu gereğinden fazla karmaşıklaştırmaktan nefret ederdi.

Yönetimde mükemmelliğe ulaşmak, insanlığın en büyük başarılarından biridir. Yönetim X teorisi ya da Y teorisi hakkında değil, hareketlerimizi kişisel ve kurumsal mükemmelliğe ulaşmak amacıyla nasıl değiştirdiğimiz ve iyileştirdiğimiz hakkındadır.

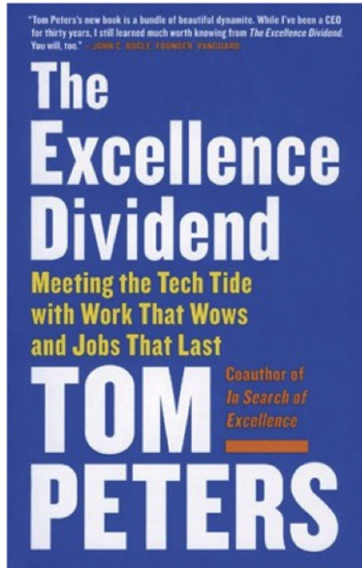
Mükemmellik uzun vadeli bir amaç değil, en önemli kısa vadeli hedeftir, hatta mükemmellik önümüzdeki 5 dakikadır. Bir sonraki toplantınızda, ko-

MÜKEMMEL LİDERLİK İÇİN 10 TAKTİK

1 GEZEREK YÖNETİN: Starbucks CEO'su Howard Schultz, her hafta 25 Starbucks'ı ziyaret ediyor. Nobel Barış Ödülü'nün sahibi Muhammet Yunus, kurduğu Grameen Bank'ın bir şubesi olmaması ve müşterileri olan yoksul kesimin ayağına gitmeleriyle övünüyor.

2 AJANDANIN YÜZDE 50'Sİ Mutlaka ajandanızın yüzde 50'si önceden ayarlanmamış olsun. Sadece bu şekilde yaptıklarınız üzerine düşünmeye ve olası hatalardan dönmeye fırsatınız olur. Önceliklerinizi takviminizdeki zorunluluklar değil, siz belirleyin.

3 TOPLANTILARA DİKKAT Toplantılar mükemmel liderlik için birer platformdur. Toplantılara hazırlanın, zaman sınırlarına uyun ve her katılanı katkı vermeye çağırın.



4 ODAKLANMA Aynı anda sadece tek bir konuya odaklanın. Bunun tersi size karışıklık, stres, itibar kaybı ve eninde sonunda başarısızlık olarak döner.

5 RAKİPLERİ UNUTUN Müttefikler edinmeye odaklanın. Zamanınızın yüzde 80'ini buna ayırın.

6 TUTKU DAĞITIN Sizin işinize olan tutkunuz, tutkulu insanları işe almanız ve her şansı bu tutkuyu başkalarına bulaştırmak için kullanmanız mükemmel liderlik için önemlidir.

7 VÜCUT DİLİNİZ ÖNEMLİ Araştırmalar sesinizin tonunun ve yüksekliğinin insanların sizin hakkınızdaki düşüncesini söylediklerinizden 5 kat fazla etkilediğini gösteriyor.

8 TEŞEKKÜR Olabildiğince çok teşekkür edin. Hak edenleri takdir edin. Campbell Soup CEO'su Doug Conant,10 yıl boyunca çalışanlara 30 bin teşekkür notu gönderdi.

9 LİDERLİĞİNİZİ PARÇALARA AYIRIN Efektif liderlik spesifik görevlerinizin en az yüzde 90'ını başarıyla yerine getirmenizi gerektirir.

10 BEKLEYİN Günümüzde her şey hızla ilgili ama verdiğimiz ya da vereceğimiz kararlar üzerine bekleyip düşünmek bizi tanımlayan şeylerdendir.

YENİ DÖNEM İÇİN BAŞARI GETİRECEK EYLEM ÖNERİLERİ

1 Her gün yeni bir start up'tır. Hiçbir şeye kesin oldu gözüyle bakmayın.

2 Her yeni gün liderlik için size en az 10 fırsat sunar. Örneğin,10 dakika ayırıp ihtiyacı olan bir çalışma arkadaşınıza yardım etmek birinci sınıf bir liderliktir.

3 İyi ve kalıcı ilişkiler kurun. Bu bir liderin en önemli özelliklerindendir.

4 Liderler yardım etmek için vardır. Elinizden geldiğince çalışma arkadaşınıza yardımcı olmaya çalışın.

5 Elinizden geldiğince çok okuyun. Bilgi üstel bir şekilde artan bir metadır.

6 Liderlik kendini bilmektir. Başarılı liderler kendilerinin ve hareketlerinin başkaları üzerindeki etkilerinin farkındadır.

7 Kadınlar genelde erkeklerden daha iyi liderlerdir. Eğer kadınlar üst yönetimde yeterince temsil edilmiyorsa büyük bir hata yapılıyor demektir.

8 İletişim sorunlarınız yüzde 100 sizden kaynaklıdır. Doğru iletişim kurmak lider olarak sizin sorumluluğunuzdur.

9 Özür dilemek iyileştirici, büyülü bir eylemdir. Özür dilemeniz gerektiğinde ertelemeyin.

10 Liderler 4 büyük kelimeyi içselleştirmiştir; teşekkür ederim ve özür dilerim.

11 Bir e-posta'yı göndermeden önce derin bir nefes alın. Kötü yazılmış bir e-postanın mazereti yoktur. Her e-postanın sizi temsil ettiğini aklınızdan çıkarmayın.



nuşmanızda ya da müşteri ziyaretinizde mükemmelliği hedeflemeye başlamalısınız. Vizyon veya hedef sözcüklerini unutun ve elinizden gelenin en iyisini şu anda yapmaya başlayın.

"KÜLTÜR OLMAZSA OLMAZ"

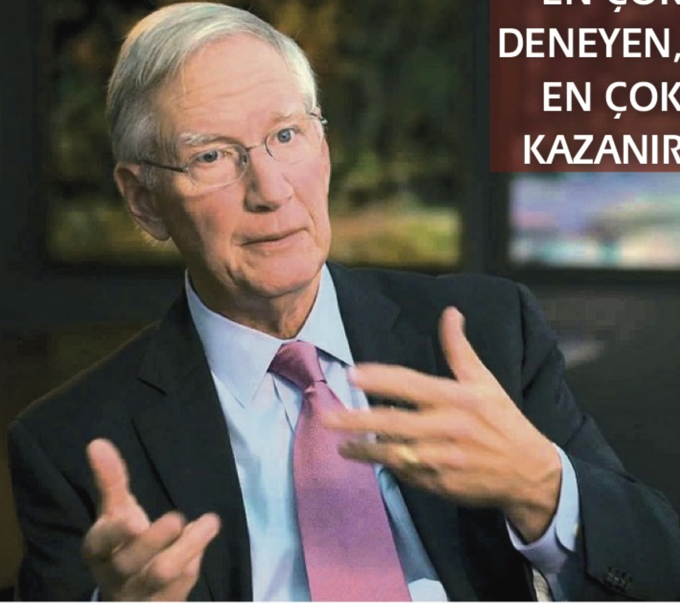
1977 yılında McKinsey yönetici ortağı Ron Daniel, şirketin Boston Consulting Group (BCG) tarafından sıkıştırıldığını hissediyordu. McKinsey hala Amerikan iş dünyasına yön veriyordu ama BCG düşünsel anlamda liderliğe oynuyordu. Bu durumu değiştirmek isteyen Daniel, yeni bir "kurumsal etkinlik" çalışması başlattı ve yürütme görevini de bana verdi. Çalışma kapsamında bu konuda önemli olan herkesle görüştüm.

Sonunda bulduğum şey, bir şirketin etkinliğindeki en önemli faktörün kurumsal kültürü olduğuydu. Bu, McKinsey'nin geleneksel sayısal metotlarına ters bir bulguydu ve en önemli eleştiri de şirket ortaklarından Lou Gerstner'dan gelmişti. Gerstner, McKinsey'den sonra o zamanlar zor durumda olan IBM'in başına geçti, IBM'de çok başarılı oldu ve başarısını da "Ben bir strateji ve rakam ustasıyım. IBM'de şirket kültürünü değiştirmek zorunda olmasaydım bunu denemezdim. Ama IBM bana kültürün önemli konulardan biri değil oyunun ta kendisi olduğunu öğretti" cümlesiyle açıklıyor. Bence bir CEO'nun ilk görevi her dakika insan odaklı, yenilikçi, mükemmeliyetçi bir kurum kültürü oluşturmak olmalı.

KOBİ'LERİN ÖZEL GÜCÜNÜ KULLANIN

Yeni Zelanda'daki W. A. Coppins şirketi, çapalar konusunda dünya lideri. Müşterileri arasında ABD Deniz Kuvvetleri ve Norveç devleti de var. Coppins ve benzeri KOBİ'ler, her ekonominin belkemiğini oluşturur. İnovasyonun da istihdamın da çoğunu KOBİ'ler sağlıyor. Bu şirketler dünyanın her ülkesinde en çok ihracat yapan kesimi oluşturuyor.

Fairfield, Ohio'daki Jungle's Jim International Market buna çok iyi bir örnek. Yiyeceklerin çok çeşitli ve iyi olmasının yanı sıra mağazanın her bölümünde ayrı



EN ÇOK DENEYEN, EN ÇOK KAZANIR

"HIZLA DENE"
Electronic Data Systems (EDS) yazılım şirketini kurup, onu General Motors'a (GM) satan Ross Perot, bu iki şirketin stratejisini şöyle anlatıyor: EDS'nin stratejisi "Hazır ol, ateş et, nişan al" iken, GM'nin stratejisi "Hazır ol, nişan al, nişan al, nişan al" idi. "Hızla dene" stratejisi son yıllarda Silikon Vadisi'ndeki yazılım firmalarının ana dayanağı oldu.

DİREKT ATEŞ ET!
Bu stratejiyi ilk uygulayan Microsoft'tu. Apple'ın mükemmel olmadan ürünü pazara sürmeme stratejisinin aksine Microsoft ürünü hızla pazara sürüyor ve sonra da zaman içinde yamalarla düzeltiyordu. 1950-80 arası GM'nin "Hazır ol, nişan al, ateş et" evresi, 1981-2000 arası Microsoft'un "Hazır ol, ateş et, nişan al" evresi, 2000 sonrası ise Google, Facebook gibi şirketlerin "Ateş et, ateş et, ateş et" evresi olarak tanımlanabilir.

KÜLTÜR FARKI
Joe Murray ilk organ naklini gerçekleştiren ve bu sayede Nobel alan bir doktor. Ona sırrını sorduğumda cevabı, "Biz daha çok ameliyat yaptık" oldu. Kısaca diğer doktorlar teoriyle uğraşırken Dr. Murray ameliyat yapıyordu, yani daha çok deniyordu. Ancak denemek ve başarısız olabilmek için uygun bir şirket kültürü gerekir. Gap ve J.Crew'ın eski CEO'su Mickey Drexler zorlu hazır giyim sektöründeki başarısını şu ilkeyle açıklıyor: "Devamlı denemek, başarılı olanı denemeye devam etmek, başarısız olandan hemen vazgeçmek."

bir eğlence var. Girişteki Elvis Presley şarkısı söyleyen robot aslan, İngiliz yiyecekleri bölümündeki Robin Hood teması ya da temizlikleriyle ödül almış tuvaletleri bu işletmenin farkını ortaya koyuyor.

Yeni Zelanda'daki W.A. Coppins ya da diğerleri… Niş piyasaları ele geçirmiş bu KOBİ'lerin ortak özellikleri şunlar:

- Müşterileri ve tedarikçileriyle çok yakın, kişisel ilişkileri var.
- Bu tip şirketler birbirlerine verdikleri sözleri mutlaka tutar.
- Bulundukları şehirlerin belediyeleriyle çok yakın çalışıyorlar.
- Çoğu bence çok samimi bir çalışma ortamı sunuyor, çalışan sadakati yüksek.
- Sektör ne olursa olsun şirket sahipleri yaptıkları iş konusunda heyecanlı ve çok tutkulu.

İNSANI EN BAŞA KOYMAK

Southwest Havayolları'nın kurucusu ve eski CEO'su Herb Kelleher, "Başarınızın sırrı ne" sorusuna, "Çalışanlarınıza, müşterilerinize davrandığınız gibi davranmalısınız" cevabını verirdi.

Yıllardır devamlı iş gücü kaybına uğrayan bu sektörde Southwest'in sendikalı pilotları Kelleher emekli olduğunda tam bir sayfa ilan verip ona olan minnetlerini ifade etti. Girişimci ve hizmet sektörü gurusu John DiJulius, çalışanların önemini "Çalışanlarınız ne tecrübe ediyorsa, müşterileriniz de onu tecrübe eder. En iyi pazarlama çalışanlarınızı mutlu etmektir. Müşterileriniz en fazla çalışanlarınız kadar mutlu olabilir" şeklinde ifade ediyor. "Mükemmel müşteri deneyimleri, tamamen mükemmel çalışan deneyimlerine bağlıdır". Eğer müşterilerinizi etkilemek istiyorsanız, önce çalışanlarınızı etkilemeniz gerekiyor.

İyi takım oluşturmanın olmazsa olmazı doğru insanları işe almaktır. Dinlemeyi bilen, insancıl, teşekkür eden, güler yüzlü, empati sahibi insanları işe alın.

TEKNOLOJİ TSUNAMİSİNİN ÇARESİ

2017'de alışverişteydim. Karım aradı ve evdeki elektrikli süpürge için yeni bir torba almamı söyledi. GPS'ime en yakındaki Home Depot mağazasının adresini girdim. Torbaları rafta bulamadım ama oradaki bir görevli ellerinde olup olmadığını depodan kontrol edebileceğini söyledi. Gideli 3-4 dakika olmuştu ki geç kaldığımı fark ettim. Telefonumu çıkardım, Amazon uygulamasına girdim ve Home Depot fiyatından daha ucuza ısmarladım. Telefonu çıkarmamla satın al tuşuna basmam arasında en fazla 90 saniye geçti.

Bu ve bunun gibi hikayeler, ABD'deki milyonlarca perakende sektörü çalışanını etkiliyor. İngiltere'deki işlerin yüzde 35'inin, ABD'dekilerin ise yüzde 50'sinin teknoloji yüzünden yok olacağından bahsediliyor. Doktorlar ya da avukatlar gibi yüksek eğitimli profes-



Husse master franchise olarak sahip olacaklarınız:

- Husse markasının ayrıcalıklı haklarını Türkiye'de kullanma
- Merkez ofisten her konuda destek
- Ürünler, unit francise işe alımı, satış ve idari konularda sürekli eğitim
- 50'den fazla ülkede kurulmuş olan global franchise ağına katılma fırsatı
- Evcil hayvan sektöründe kendi patronunuz olma fırsatı

Lütfen bize master@husse.com mail adresimizden ulaşın.
Size daha fazla bilgi vermek bizleri mutlu edecektir!
Gereken minimum yatırım miktarı: **80.000 €**

#husse | husse.com



Husse markasının master franchising fırsatı Türkiye için sizi bekliyor!

Eve teslim, kaliteli evcil hayvan mamasının dünya lideri markasına katılın

Husse 1987 yılında İsveç'te kurulan başarılı bir franchise markasıdır ve eve teslim kaliteli hayvan mamasında dünya lideridir.

Bizler şuan Turkiye'de master franchisee olarak, markamızın ayrıcalıklı haklarına sahip olup, Türkiye genelinde bölgesel bir distribütör ağı kurup geliştirecek bir partner arayışındayız.

yoneller bile risk altında, çünkü sadece birkaçı işinde çok iyiyken çoğu sıradan bir iş yapıyor.

Çin'de bile fabrika işlerinin sayısı 1996'ya göre 30 milyon azalmış durumda. Yani aslında Çinli işçiler, Amerikalı işçilerin işlerini çalmıyor, otomasyon ve teknoloji hem Amerikalı hem de Çinli işçilerin işlerini yok ediyor. Ancak hayatları teknoloji yüzünden altüst olan ilk kuşak bizimki değil. Bir lider olarak ahlaki zorunluluğunuz, tüm çalışma arkadaşlarınızı gelmekte olan büyük değişimlere olabildiğince iyi hazırlamak için onlara yeni yetenekler geliştirme fırsatı vermek. MIT'den Zeynep Ton'un, "İyi iş stratejisi" isimli kitabına göre perakende çalışanlarını geliştirmek en az Google mühendislerine yatırım yapmak kadar kârlı bir iş.

2018'İN İŞ DÜNYASINDA HAYATTA KALMA REHBERİ

- Herhangi bir konuda çok çok iyi ol.
- Bittikten sonra övünebileceğin projelerde çalış.
- Pazarlayabileceğin sadece sana özgü bir özelliğin olsun.
- Networking konusunda tutkulu ol.
- Girişimci içgüdüsüne sahip ol.
- Aynı anda farklı rollerde faaliyet gösterebil.
- Teknoloji konusuna hakim ol.
- Pazarlamayı içselleştir.
- Kendini yenileme konusunda tutkulu ol.
- Uygulama konusunda fanatik ol.



KADINI İHMAL ETME!

Artık kadın liderlerin sayısı ve kadınların alım gücü arttı. Bu nedenle kadınlara yönelik bir strateji yaratmamanın potansiyel zararı da arttı. The Economist bu durumu "Hindistan'ı, Çin'i ve interneti unutun, ekonomik büyüme kadınlar tarafından sağlanıyor" manşetiyle güzel özetlemiş. Kadınlar şu anda küresel harcamanın 20 trilyon dolarını kontrol ediyor ve bu rakam önümüzdeki 5 yılda 28 trilyon dolar olacak. Yıllık gelirleri de 13 trilyon dolardan 18 trilyona çıkacak. Kısacası kadınlar Hindistan ve Çin'in toplamının iki katından daha büyük bir pazar. Bu rakamlara bakınca onları göz ardı etmek aptalca ama çoğu şirketin yaptığı tam da bu.

Kadınlar ABD'de mobilya alımlarının yüzde 94'üne, tatillerin yüzde 92'sine, ev alımlarının yüzde 91'ine, araba alımlarının yüzde 68'ine ve sağlık harcamalarının yüzde 80'ine karar veriyor. Bugün ABD'de yönetici pozisyonlarının yüzde 50'sinde kadınlar var, satın alma yöneticileri de buna dahil. Ancak kadınların ve erkeklerin satın alma ve tüketim süreçleri birbirinden farklı.

Erkekler tabloları ve sıralamaları severken kadınlar hayal güçlerini uyaran hikayelerden hoşlanıyor. Erkeklere satmak sadece bir satış işlemiyken kadınlara satmak onlarla bir ilişki kurabilmeyi gerektiriyor. Pazarlama gurusu Faith Popcorn, bu durumu "Kadınlar markaları satın almaz. O markalara katılır" şeklinde özetliyor.

Kısacası kadınlar büyük bir fırsat ama bu fırsatı değerlendirmek kolay değil. Bu sadece kadınlara yönelik tek bir pazarlama kampanyasıyla başarılacak bir iş değil. Bu fırsatı değerlendirmek isteyen şirketler tüm kurumsal yapılarını buna göre kurgulamak zorunda.

DİKKATLE DİNLE

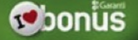
"Şiddetli bir dikkatle" karşındakini dinlemek başlı başına bir stratejidir. Şiddetli dikkat, sizi tamamen karşınızdakine odaklar. Herkesi profesyonel birer dinleyici haline getirmek mümkündür. Olay dinlemek veya dikkatle dinlemek değil, dinlemeyi varlığınızın merkezi ve stratejik avantajınız haline getirmektir.

Harvard'da tıp profesörü olan Jerome Groopman, "Doktorlar Nasıl Düşünür?" isimli kitabında doktorların derdini anlatmakta olan bir hastanın ortalama 18 saniye sonra sözünü kestiğini anlatıyor. Bu, çoğu insan için de geçerli. Böyle yaparak karşımızdakiyle gerçek anlamda iletişime geçme ve gerçekten değerli bilgileri ondan edinme şansımızı yok ediyoruz. Şiddetli bir dinleyici olmak istiyorsanız, ilk yapmanız gereken sizin de muhtemelen karşınızdakinin sözünü 18 saniye sonra kesen insanlardan biri olduğunuzu kabul etmek olmalı. Karşısındakini gerçekten dinleyen insanlar sizin bir adım geriye çekilmenizi konuşmadan önce gerçekten düşünmenizi sağlar. Dinlemeyi karşımızdakine göstereceğimiz saygının mükemmel bir tezahürü olarak görmek temel değerlerimizden biri olmalı. C

KIDZMONDO YAZ KAMPI YENİLENEN İÇERİĞİYLE BAMBAŞKA!



BONUS'A ÖZEL
12 AYA VARAN
TAKSİT FIRSATI



ERKEN KAYIT AVANTAJLARINI KAÇIRMAYIN!



1. KidzMondo
UZMANLAR YAZ KAMPI

- Kavra-Keşfet-Kurgula
- YENİ STEAM ile 3K
- Medya -
- YENİ YouTuber'lık Eğitimi
- Sahne Sanatları
- Minik Sanatçılar



2. KidzMondo
AÇIK HAVA YAZ KAMPI

- Açık Hava Aktiviteleri
- Dans Atölyesi
- Sanat Atölyeleri
- Botanik Atölyesi
- Şefler Atölyesi
- Havuz Saati



3. KidzMondo
TeknoPark YAZ KAMPI

- Kodlama
- Mobil Kodlama
- Robot Tasarımı
- 3D Tasarım



Erken kayıt avantajları için:
0212 348 10 00
www.kidzmondoyazkampi.com



Pazartesiden
Cumartesiye
08.30 - 18.30 arası





ÇOCUKLARIN DÜNYASI
TRUMP İSTANBUL

#kidzmondoistanbul | www.kidzmondoistanbul.com

SPONSORLARIMIZ

Hürriyet



PEGASUS

ÜLKER















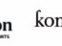


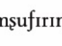














yupo



CLAUS LASSEN / DHL EXPRESS TÜRKİYE CEO'SU

"ÜÇ ANA BAŞLIKTA DİJİTALLEŞİYORUZ"

Lojistik sektörü dijitalleşmeyle beraber önemli atılımlara imza atıyor. DHL Express dijitalleşmede öncü şirketlerden biri. DHL Express Türkiye CEO'su Claus Lassen, dijital ajandasının en önemli maddelerini şöyle anlatıyor:

KRİTİK KONULAR

"DP DHL'in 2020 stratejisi kapsamında, dijital dönüşümümüzü üç ana başlıkta ilerletiyoruz: 'Yeni İş Fırsatları' dediğimiz lojistiğin geleceğine ve büyümesine katkı sağlayacak yeni iş kolları alanında yaptığımız yatırımlar ilki. 'Teknolojinin Kullanımı' başlığında müşterilerimize en yüksek müşteri deneyimini sunmak için operasyonel süreçlerimize teknolojik yatırım yapıyoruz. 'Kültür ve Yetenekler' başlığı altında dijital değişim süreciyle birlikte değişime adapte olmak üzere doğru odağa sahip, çevik ve uyumlu bir kültürü şirkette geliştirmek üzere yatırımlar yapıyoruz.

DRONE TAŞIMACILIĞI

Şimdiden pek çok alanda robotlar ve yapay zekadan faydalanıyoruz. Örneğin Parcelcopter 3.0 adını verdiğimi insansız hava aracıyla drone taşımacılık hizmetini gündemine alan ilk uluslararası ekspres şirketi olduk. Parcelcopter, zorlu iklim ve yol koşulları nedeniyle ulaşılamayan bölgelere teslimat için kullanılan yeni bir teknoloji. Akıllı gözlükler ise pilot çalışmaları 2015 yılında Hollanda'da başlayan, siparişlerin bulunma sürecini hızlandıran ve hataları azaltarak verimliliği artıran bir sanal gerçeklik çözümü. Ortak çalışmaya dayalı otomatize sipariş toplama işlemi göreviyle Effi-Boat'lar ise depolarda operasyon sürecini daha hızlı ve verimli hale getirmek için geliştirildi.

DİJİTAL PLATFORMLAR

Saloodo ve All You Need gibi dijital platformlarımız bulunuyor. Saloodo, B2B şirketlerin, talep anında gönderileri için güvenilir kara nakliye sağlayıcıları bulmalarını sağlıyor. Allyouneed.com, pazarı yakından ve detaylı şekilde inceleme fırsatı veriyor. Bu platform sayesinde biz de hedef gruplarımızın ihtiyaçlarını yakından takip etme, anlama ve hizmetlerini iyileştirme fırsatı buluyoruz."

NE BAŞLATTIM? ENVER YÜCEL / BAHÇEŞEHİR UĞUR EĞİTİM KURUMLARI BAŞKANI

"İLK ROBOT ÖĞRETMEN İŞE BAŞLIYOR"

Eğitim, dijitalleşmenin olumlu yansımalarının en fazla görüldüğü sektörlerin başında geliyor. Bahçeşehir Uğur Eğitim Kurumları Başkanı Enver Yücel, ilk robot öğretmen Elias'ın Finlandiya'dan sonra ilk defa Türkiye'de Bahçeşehir Koleji'nde işe başlayacağını söylüyor. Yücel, eğitimde robot öğretmenin gerçek öğretmenlerin yerini almayacağını ama asistan olarak derslere katılacağını söylüyor ve şöyle anlatıyor:



FİNLANDİYA'DA TASARLANDI

"Robot öğretmen Elias, Finlandiya'da tasarlandı ve 23 dilde konuşabiliyor. Eğitim teknolojileri geliştirme projesi olarak Elias, ülkemizde de asistan olarak derslere katılacak. Robot öğretmenimiz, okul öncesi ve ilkokul seviyesinde öğrencilerin yabancı dil eğitimine adaptasyonunu artıracak. İlk yıl 4-5 pilot okulumuzda derslere katılacak.

ÇAĞIN DİLİ KODLAMA 2

2025 yılında dünyada 80 milyar nesnenin internete bağlı olacağı öngörülüyor. Türkiye'de kodlama dersleri seçmeli değil zorunlu hale getirilmeli. Bilgi transfer eden değil, bilgiyi üreten anlayışı benimseyen sistemle eğitim verilmeli. Bu çağın dili 'kodlama'dır. Analitik düşünme becerisine sahip bireyler yetiştirerek yakın gelecekte robotlarımızı kendimiz üretmeliyiz.

AMAÇ YERLİ YAZILIM

Yerli yazılım milli bir mesele ve bu robotların yazılımlarını bizim yapmamız gerekiyor. Derslere asistan öğretmen olarak girecek robot 'Elias' ile aslında çocuklarımıza bunu empoze etmek istiyoruz. Yapay zekayla tanışıp hayatın hangi alanlarında nasıl kullanabileceğini bilen, hayal eden, hayallerinin peşinden giden ve hayallerini üreten mezunlarımız olacağına inanıyorum."

ÖZLEM AYDIN AYVACI
oaydin@capital.com.tr





TRENDLER **CÜNEYT USLU** / *ATOS TÜRKİYE CEO'SU*

DAHA MOBİLİZE BİR DÜNYAYA DOĞRU

1999 yılındaki Gölcük depreminde depremin 5 dakika ardından tüm cep telefonu altyapısı kullanılamaz hale gelmişti. Dijitalleşmeyle birlikte mobil iletişim teknolojilerindeki gelişmeler afet anlarında iletişim sorununa da çözüm buldu. Atos Türkiye CEO'su Cüneyt Uslu, afetler ve sınır güvenliğinde dijitalleşmeyle yaşanacak yeni dönemi şöyle anlatıyor:

GSM'SİZ HABERLEŞME

"Dünyada doğal afetler ve ulusal güvenlik gibi durumlarda iletişimin önemi giderek artıyor. Bu tür gelişmeler için hiçbir network'e, hiçbir GSM'e ihtiyaç duymayan yeni bir çözüm geliştirildi. Türkiye bir deprem bölgesi, bu nedenle Hoox acil durumlarda insanların mobilize olup hiçbir network'e, hiçbir GSM'e ihtiyaç olmadan haberleşmelerini sağlayabilecek.

MODELLEME ÇALIŞILIYOR

Şu anda bir çanta içinde kullanıma sunulan Hoox, herhangi bir şebekeye ihtiyaç duymadan 2 kilometreye kadar iletişim kurabiliyor. Araç tiplerinin iletişim kurma mesafesi ise 10 kilometreye kadar ulaşabiliyor. Şu anda kurumlarla en iyi modellemenin ne olacağı konusunda görüşüyoruz.

SENSÖRLERLE SINIR GÜVENLİĞİ

Sınır güvenliği konusunda da önemli gelişmeler var. İspanya'nın deniz sınırı güvenliğinde etkiniz. Dijitalleşmenin en önemli araçlarından sensörler ve kaç kişinin hareket ettiğini saptayan dinleme cihazlarından oluşan bir sistemimiz var. Kara ve deniz sınırlarımızı birlikte değerlendirdiğimizde yaklaşık 10 bin kilometrelik bir sınırdan bahsediyoruz. Yenilikçi ve teknolojik güvenlik çözümleri bu sınırlarda da etkin olarak kullanılabilir."

ÖNERİ PANOSU



BURCU CİVELEK YÜCE
AKBANK İK VE STRATEJİ GMY'Sİ

"DÖNÜŞÜMÜN MERKEZİNDE İNSAN OLMALI"

"İnsanlık tarihinin başlangıcından bugüne veri birikiminin yüzde 90'ı son 2 yılda oluştu. MIT'nin yaptığı bir araştırmaya göre ABD'li şirketlerin yüzde 90'ı dijital teknolojilerin işlerini çok değiştireceğini düşünüyor. Ancak bu şirketlerin yalnızca yüzde 44'ü geleceğe hazırlandığını belirtiyor. Teknolojik dönüşüm ve dijitalleşmede en çok ihtiyaç duyulan unsur liderlik. Akbank'ta kapsamlı bir dönüşüm projesi başlattık ve buna 'Yeni Nesil Akbank' dedik. Müşterilerimizle kurduğumuz ilişkiye, kanallarımıza ve süreçlerimize odaklandığımız bu dönüşümün kaçınılmaz bir gereksinimi olarak Akbanklıları merkezine alan bir yetkinlik gelişim programını da hayata geçirdik. 'Geleceğin Aynası Akbanklı' adını verdiğimiz ve her bir Akbanklıya kişiselleşmiş bir gelişim yol haritası çizmeyi hedefleyen bu yetkinlik gelişimi programı kültürel dönüşümümüzün ayrılmaz bir parçası haline geldi."



İREM AKTAŞ
DELOITTE TÜRKİYE DANIŞMAN

"BES İÇİN ÜST SEVİYE DİJİTAL DÖNÜŞÜM ŞART"

"Emeklilik şirketleri hem müşteri deneyimini en üst seviyeye çıkaracak hem operasyon maliyetlerini en aza indirecek bir strateji geliştirmeli. Şirketler operasyon ve hizmet modelini dijital ve self servis kanallarla geliştirmeli. Müşteri deneyimini de iyileştirmeleri; doğru müşteriye doğru hizmet, ürün ve fiyat sunmaları da önem taşıyor. Büyük veriyi yönetebilen, veri madenciliği yaparak müşteriye uygun ürün/hizmet sunabilen BES şirketleri, dijital dönüşümü hayata geçirerek müşteri memnuniyetini artırabilir. Ayrıca yeni satış fırsatları yakalayabilir ve maliyetlerin düşürülmesini sağlayabilir. Müşteri verilerini ve davranışlarını veri analizi ile inceleyen şirketler, müşterilerine kişiselleştirilmiş hizmet sunabilirler. Yapay zeka kullanarak operasyonel iş yükü yaratan tekrarlı işlerin otomatize edilmesi de maliyetleri düşürebilir."

Dijital dönüşümü başaranlar ne kazanacak?

26 Daha fazla kâr

12 Daha yüksek pazar değeri

Dönüşümle gelen değişim

2020'ye kadar şirket gelirlerinde yeni iş modelleri oranı (%) 30

2030 yılında bugün hiç bilmediğimiz işlerde çalışacakların oranı (%) 65

Kaynak: ManpowerGroup Digital Suite Araştırması

KAZANMAK ZORLAŞIYOR!

ÖZLEM AYDIN AYVACI • oaydin@capital.com.tr

Pek çok sektörde şirketler yeni müşteri kazanmak için adeta yarış içinde. Ancak araştırma sonuçları yeni bir müşteri kazanmanın maliyetinin mevcut müşteriyi elde tutmaktan 5-10 kat daha fazla olduğunu ortaya koyuyor. Üstelik son 5-10 yılda yeni müşteri kazanma maliyeti bankacılık ve telekom gibi sektörler dışında katlanarak arttı. Perakendede bu oran 1,5 kat iken e-ticarette 2 kata ulaştı. Konutta son 5 yılda yeni müşteri kazanma maliyeti yüzde 25 artarak müşteri başına 12 bin 500 dolara yükseldi. Otomotiv, beyaz eşya, tekstil gibi önemli sektörlerde de ivme yukarı yönlü. Bu değişimi ise dijitalleşme ve çok kanallı iletişim yönlendiriyor.

ABD'nin önde gelen telekom operatörü T-Mobile,10 yıl önce yeni müşteri kazanmaya yönelik pazarlama faaliyetleri için gelirlerinin yüzde 2,2'sini harcıyordu. Mevcut müşterilerini koruma ve gelirlerini artırmaya yönelik pazarlama bütçesi için ise toplam gelirin yüzde 0,3'ü ayrılıyordu. 2017 sonu itibarıyla bu rakamlar sırasıyla yüzde 1,4 ve yüzde 0,7 olarak gerçekleşti. Rakamlar, telekomda yeni müşteri kazanma maliyetinin son 10 yılda dramatik şekilde düştüğünü ortaya koyuyor.

Türkiye'de de ABD'ye benzer bir eğilim dikkat çekiyor. Peppers&Rogers Group Türkiye Ülke Müdürü Alpay Akdemir, yeni müşteri kazanma maliyetinin 10 yıl önce telekom sektöründe 300-350 TL aralığından bugün 100-150 TL aralığına düştüğünü belirterek eğilimi doğruluyor. Ona göre bankacılıkta ise 10 yıl önce 300-400 TL aralığında değişen yeni müşteri kazanma maliyeti bugün 250-350 TL bandında seyrediyor.

Bankacılık ve telekomünikasyon dışında pek çok sektör ve şirkette ise tablo çok farklı… Sektörlerin önemli bölümünde maliyetlerin katlandığı dikkati çekiyor. Perakendede bu oran 1,5 kat iken, e-ticarette 2 kata ulaştı ve 15-30 TL aralığından 30-50 TL'ye yükseldi.

10 yılda yeni müşteri kazanmanın maliyeti nasıl değişti?

	Bankacılık	Telekom	Perakende	E-Ticaret
2008	300 - 400 ↓	300 - 350 ↓	50 - 100 ↑	15 - 30 ↑
2018	250 - 350	100 - 150	75 - 150	30 - 50

Kaynak: Peppers&Rogers Türkiye

Konut sektöründe son 5 yılda yeni müşteri kazanma maliyeti yüzde 25 yükseldi. Nef Satış ve Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Selçuk Çelik, "Yeni müşteri kazanma maliyeti 2017 yılı için Nef'te 12 bin 500 dolar olarak gerçekleşti. Beş yıl önce bu rakam 10 bin dolar seviyesindeydi" diyor.

Capital, pek çok şirketin son 5-10 yıl zarfında yeni müşteri kazanma maliyetlerindeki değişimi ve bunun nedenlerini inceledi.

KORUMANIN ÖNEMİ ARTTI

Araştırmalara göre yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti, mevcut bir müşteriyi elde tutmaya göre 5-10 kat daha maliyetli. Mevcut müşterileri koruyup gelirlerini artırmak bu dönemde çok daha önemli hale geldi. Philips Türkiye CEO'su Haluk Karabatak da böyle düşünüyor. Mevcut müşteriyi koruma ve sürekli sadakat sağlamanın maliyetinin de arttığına dikkat çeken Karabatak, "Var olan müşteriyi koruma daha da önem kazandı. Sağlıkta 5 yıl önce 6-8 ayda bir yeni müşteri kazanabiliyorduk. Bugün 1 yılda 1 müşteri kazanabiliyoruz. Yeni müşteri kazanma maliyeti sağlıkta yüzde 40 arttı" diyor.

Philips'in tüketici ürünleri olarak adlandırdığı ev aletleri kategorisinde de yeni müşteri kazanma maliyeti son 5 yılda yüzde 20-25 bandında arttı. Karabatak, bu artışın nedenleri hakkında şöyle konuşuyor:

"Tüketici grubundaki artışın en önemli nedeni rekabetin çok artması. Bugün raflarda yer edinmek 5 yıl öncesine göre çok daha maliyetli. Dijital kanalların gücü geleneksel kanallara göre Türkiye'de hala geride. Amerika ve Avrupa'daki gibi değil."

İpekyol-Twist-Machka Genel Müdürü Uğur Ayaydın, rekabetin artmasıyla yeni müşteri kazanım maliyetinin de arttığını söylüyor. Ayaydın, global markaların pazara girmesiyle cüzdan paylarında kaymalar yaşandığına dikkat çekiyor ve bu durumu nasıl bir stratejiyle yönettiklerini şöyle anlatıyor: "Kaybedilen müşteriyi geri döndürmek her zaman en maliyetlisi. Hem yeni hem mevcut müşterilerimizin sürekliliğini sağlamak için yeni projelere ve yatırımlara ağırlık veriyoruz. Bunu hem daha az maliyetli buluyoruz hem daha proaktif bir yönetim biçimi olarak görüyoruz."

MALİYET NİYE KATLANDI?

Bazı sektörlerde ve şirketlerde yeni müşteri kazanma maliyeti katlanarak arttı. Bu şirketlerden biri Türkiye'nin en büyük saat perakendecisi Saat&Saat. Şirketin yönetim kurulu başkanı Ramazan Kaya, özellikle dijital dünyada yeni müşteri kazanma maliyetinin çok yükseldiğini anlatıyor ve şöyle açıklıyor:

"Bunun en büyük nedeni dijital rekabetin artmasına karşın online alışveriş yapan kullanıcı sayısının aynı ivmeyle artış göstermemesi. Bu da özellikle e-ticaret sektöründe, aynı kullanıcıya ulaşmak ve müşteri haline getirebilmek için hem farklı kanallardan erişim sağlamayı ve rekabet etmeyi hem alışveriş kararını verdirebilmek için avantajlı fırsatlar sunmayı zorunlu hale getiriyor. Bu nedenle yeni müşteri kazanma maliyeti son 10 yılda 4'e katlanarak kişi başına 30 TL'ye yükseldi."

Nef Satış ve Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Selçuk Çelik ise konut işinde yeni müşteri maliyetini son 5 yılda 10 bin dolardan 12 bin 500 dolara yükselten nedenleri şöyle açıklıyor: "Her geçen yıl dijitale yapılan yatırımlar dünyada olduğu gibi ülkemizde de artıyor. Video reklam yatırımları sadece bir yılda yüzde 50 büyüdü. Dijital alanda sürekli yenilikçi adımlar atıyor, iş süreçlerimizi dijital dönüşüme uygun olarak planlıyoruz. Hedef kitlemize ulaşırken bu kanallar sayesinde kişiye özel uygulamalar yapabildiğimiz için performansımız da artıyor. Toplam medya bütçemizin, yaklaşık yüzde 30'unu dijital medya reklamlarımıza harcıyoruz."

ONLINE YÜZDE 50 DAHA UCUZ

Peppers&Rogers Group Türkiye Ülke Müdürü Alpay Akdemir, dijitalleşme ve e-ticaretin gelişmesinin genel olarak yeni müşteri kazanma maliyetlerindeki artışın daha fazla olmasının önüne geçtiğini söylüyor ve ekliyor:

CAN DİNÇER / ARÇELİK TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

"GELECEKTE DİJİTAL AVANTAJ SAĞLAYACAK"



BUGÜN DAHA MALİYETLİ

Rekabet dijital platformlara taşındıkça tüketici istediği her ürünü oturduğu yerden hem özellikleri hem fiyatı bakımından karşılaştırabilmeye başladı. Böyle bir ortamda işletmeler ancak daha çekici, daha farklılaşan kampanya ve iletişimlere daha çok yatırım yaparak müşteri kazanabiliyor. Devreye giren regülasyonlar dolayısıyla da müşterilere ulaşmak zorlaştı. Tüm bunlar pazarlama yatırımlarını yükselterek yeni müşteri kazanımını daha maliyetli bir noktaya taşıdı.

YÜZDE 40'I YENİ MÜŞTERİ

Her yıl müşteri portföyümüzün yaklaşık yüzde 40'ı yeni müşteri olarak kazanılıyor. 2011 yılında online satışlarımızın başlamasıyla dijital kanallardan müşteri kazanımımız arttı. Mevcut müşterilerimizin yaklaşık yüzde 60'ı dijitalden temas sağlıyor. Dijital kanallar müşteri kazanım maliyetini daha şeffaf ve ölçülebilir halde getirdi. Bu anlamda hedefli uygulamalarla kârlı müşteri kazanımına olanak sağladılar. Önümüzdeki dönemde dijital kanalların müşteri kazanımı noktasında avantaj sağlayacağını düşünüyoruz.

19 şirkette yeni müşteri kazanmanın maliyeti nasıl değişti?

	Sektör	Şirket	Yeni müşteri edinme maliyetinde 5 yılda yaşanan değişim
	Yükseliş yaşayan şirketler		
1	***Beyaz eşya***	Arçelik	Omni channel ve regülasyonlarla maliyet yükseldi.
2	***Bilişim***	Xerox	55 dolara yükselen maliyette, dolar bazında artış yüzde 37,5 oldu.
3	***Ev aletleri***	Philips	Küçük ev aletlerinin de olduğu bu grupta artış yüzde 20 - 25 seviyesinde.
4	***Gübre***	Gübretaş	Yeni müşteri maliyeti 10 yılda 2,5 katına çıktı ve 5 dolar oldu.
5	***Hazır giyim***	İpekyol	Global markaların rekabeti, müşteri kazanma maliyetini de artırdı.
6	***Konut***	Nef İnşaat	10 bin dolar olan maliyet bugün yüzde 25 oranında yükseldi.
7	***Küçük ev aletleri***	Arzum	Sosyal medya yeni kanallar arasına girdi ve artış yüzde 20'ye ulaştı.
8	***Otomotiv***	Opel Türkiye	5 yıllık maliyets artışı Euro bazında yüzde 25 seviyesinde oldu.
9	***Porselen ev eşyası***	Porland	Dijital kanallar müşteri kazanma maliyetini çok artırdı.
10	***Saat***	Saat&Saat	10 yılda kişi başına 7,5 TL olan maliyet 4'e katlandı.
11	***Sağlık***	Philips	Yeni müşteri kazanma maliyetinde yüzde 40 artış yaşandı.
12	***Tekstil***	Kipaş Tekstil	Maliyetin yüzde 20 arttığı sektörde rekabet zorlaştı.
13	***Turizm ve otelcilik***	Hilton Dalaman	Yeni müşteri maliyeti 8 - 12 Euro arasında değişiyor.
	Düşüş yaşayan şirketler		
1	***Bankacılık***	Burgan Bank	Veri analitiğiyle yeni müşteri maliyetini yüzde 30 düşürdü.
2	***Beyaz eşya***	Miele Türkiye	Müşteri kazanma maliyeti yüzde 30 - 40 oranında iyileşti.
3	***Havayolu***	Pegasus	Dijitalden müşteri kazanma 187 kat daha ucuz.
4	***İklimlendirme***	Vaillant	Dijitalde maliyet 30 - 50 TL arasında değişiyor.
5	***Özel okul***	Doğa Koleji	Maliyetlerde 659 dolardan 482 dolara gerileme yaşandı.
6	***Süt ürünleri***	Altınkılıç	Son 10 yılda müşteri kazanım maliyeti ölçek nedeniyle düştü.

"Online'dan elde edilen müşteriler geleneksel kanallara göre yarı yarıya daha düşük maliyetli. Şirketlerin müşteri portföyünde online'ın payı arttıkça müşteri kazanım maliyeti de olumlu yönde etkileniyor."

Akdemir, etkin e-mail ve arama motoru pazarlama aktiviteleriyle satışların fiziksel perakende kanallarından dijital kanallara doğru kayması ve dijital reklamların etkin kullanılmasının da maliyetleri düşürmeye yardımcı olduğuna dikkat çekiyor.

Her ne kadar online kanalların somut avantajları olsa da Türkiye'de e-ticaret sektöründeki hızlı büyümenin yeni müşteri kazanım maliyetlerini 20-25 TL seviyelerinden yaklaşık 40 TL civarına gelmesine neden olduğunu söyleyen Akdemir, "Sonuç olarak dijitalleşmenin etkileri gelecekte çok daha fazla hissedilecek" diyor.

Daha düşük maliyetli olduğu için dijital kanalları tercih eden şirketlerden biri Vaillant. Vaillant Türkiye Satış ve Pazarlama Direktörü Erol Kayaoğlu, dijital kanallarla 2015 yılından itibaren artan bir trendle müşteri kazandıklarını söylüyor. 2017 yılında dijital için medya bütçelerinin toplam bütçenin yüzde 35'ini oluşturduğunu söyleyen Kayaoğlu, 2018'de bu oranı yüzde 45'e çıkardıklarını belirtiyor. Kayaoğlu, "Son 3-4 yılda dijital kanalları da kullanarak müşteri kazanmaya başladık. Bu konuda özellikle web sitemize ve mikro sitelerimize koyduğumuz keşif formlarını kullanıyoruz. Dijital kanallardan müşteri kazanma maliyetimiz 30 ile 50 TL arasında değişiyor" diyor.


ALPAY AKDEMİR


BAHAR ÖZÜNER

Kasapdöner Genel Müdürü Bahar Özürün de dijital kanallardan yapılan harcamalarda müşteri başına maliyet hesaplamasının çok daha kolaylıkla yapıldığına dikkat çekiyor. "Her durumda dijitalin diğer kanallara göre çok daha uygun maliyetlerle kazanım sağladığını söyleyebiliriz" diyor.

DİJİTALİN ETKİLERİ

Dijitalleşme pazarlama ve satışta etkisini çok hızlı gösteriyor. Bu nedenle pek çok şirket dijitale önemli yatırımlar yapıyor. Garenta ve ikinciyeni.com Genel Müdürü Özgür Maraş, internet ve akıllı telefonların artmasıyla tüketicinin odağının offline'dan online'a kaydığını söylüyor ve "Online taraftaki hem ulaşılabilirlik hem ölçümleme daha kolay. Bu nedenle yatırımlarımızı dijital kanallara odakladık" diyor. Yeni müşteri kazanım sürecinin geçmişe göre zorlaştığına dikkat çeken Maraş, şöyle açıklıyor:

"İnternet ve teknolojiyle birlikte bütün sektörler büyük bir dönüşüm içinde. Bu dönüşümün bir parçası olarak genel

tüketici davranışları, beklentileri de değişiyor. Artan iletişim kanallarıyla markaların mesajları, vaatleri artık her yerde. Bu nedenle yeni müşteri kazanımı geçtiğimiz dönemlere göre artık çok daha zor hale geldi."



Garenta, kurulalı 4 yıl oldu. Maraş, bu süreçte elde edilen yaklaşık 265 bin müşterinin 210 bininin dijital kanallardan kazanıldığına dikkat çekiyor.

RE/MAX Türkiye Bölge Direktörü Murat Goldştayn, Türkiye'de konut arayanların yüzde 80'inin, işe internetten başladığını hatırlatıyor. Ona göre bu arayışların yüzde 82'si satın almayla sonuçlanıyor. Goldştayn, "Değişen tüketici profiliyle artık yeni müşteri elde etmek ve mevcut müşterileri elde tutabilmek için yeni nesil bilişim teknolojilerine yatırım yapmak zorunlu halde geldi. Bugün daha çok kanaldan müşteriye ulaşıyoruz" diye konuşuyor.

Hilton Dalaman Sarıgerme Resort&Spa Genel Müdürü Tunç Batum, yeni misafir kazanma maliyetinin geçmişe göre ucuzlamadığını, ancak kolaylaştığını söylüyor. Batum, "Çünkü pazarlama araçları ve mecraları çeşitlendi, dijitalleşti. SEO ve çeşitli Google Analytics ve benzeri programlar sayesinde hedef kullanıcınıza çok daha etkili, hızlı ulaşabiliyorsunuz" diyor.

Kolen Enerji Genel Müdürü Kaya Uğur Karayurt, son 5 yılda yeni abone alma maliyetinde radikal bir değişiklik olmadığını, ama dijitalle ucuzlayacağını söylüyor ve ekliyor:

"Elektrik dağıtımında dijital mecra olması gereken yerde değil. Dünyadaki örneklerine bakarak bu kanalda işlem sayısının çok ama çok fazla olacağını biliyoruz. Bu mecrayı tercih eden müşteriler düşük tüketimli aboneler ama bu segmentte çok fazla abone var. 44 milyon abonenin 30 milyondan fazlası burada. Bu abonelere tek tek ulaşmak ise son derece maliyetli. Dolayısıyla dijital ortam bu segmentte etkin olacak."



"YENİLER DİJİTALDEN GELECEK"

DİJİTALLEŞTİK

Dijital bankacılık departmanı olarak bankacılık ürünlerini internetten sunmanın ötesinde, ürünlerin arka planlarındaki ve müşterilerin geçtiği tüm süreçleri yüzde 100 dijital biçimde tamamlamayı esas alarak yola çıktık.

AVANTAJ SAĞLIYOR

Öncelikle kredi ürünü ve müşteri edinim süreçleriyle başladık. Dijital süreçlerimizin sağladığı maliyet avantajı nedeniyle konvansiyonel kanallardan daha düşük maliyetlerle yeni müşteri ediniyoruz. Veri analitiği uygulamalarıyla çalışmaya başladığımız günden bu yana, yani 1 yıldan kısa bir sürede, müşteri edinme maliyetimizi yüzde 30'un üzerinde düşürmeyi başardık.

BİR SONRAKİ HEDEF

İlerleyen aylarda bu rakamın daha da düşmesini hedefliyoruz. Ayrıca bugünkü hizmetlerimize ek olarak kısa vadede dijitalleştireceğimiz bankacılık ürün ve hizmetleriyle müşterilerimizin büyük çoğunluğunu dijital kanallardan kazanacağımızı öngörüyoruz.

MALİYETİ DÜŞÜREN DE VAR

Özellikle müşteri sayısını çok artıran şirketlerin yeni müşteri edinme maliyetlerinin düştüğü görülüyor. Örneğin Pegasus Havayolları, son 10 yılda müşteri sayısını 10 kattan fazla artırdı ve 27,82 milyona taşıdı. Pegasus Hava Yolları Genel Müdürü Mehmet Nane, bu süreçte dijital kanalların devreye girmesiyle yeni misafir kazanma maliyetlerinin düştüğünü söylüyor. "Artık maliyetler çok daha ucuz, ölçeklenebilir ve bu sayede daha fazla kişiye erişebiliyoruz" diyen Nane, diğer kanallardan misafir kazanma maliyetlerine kıyasla dijitalden müşteri kazanmanın yaklaşık 187 kat daha uygun olduğunu belirtiyor. Nane, bunu nasıl başardıklarını şöyle anlatıyor: "Artık doğru hedeflemeler yaparak maliyetlerimizde bunun olumlu etkilerini görebiliyoruz. Eskiden özellikle TV ve radyo reklamlarıyla misafirlere ulaşırken, şimdi kampanya ve uygun bilet fiyatlarımızı misafirlerimize haftalık mailing'ler ve sosyal medya üzerinden duyurabiliyoruz. Dijital hedefli web ve mobil yayınlarımızla yine mobil uygulamalarımıza sahip kullanıcılara push mesaj atarak farkındalık yaratabiliyoruz. Dijital kanallardan yaptığımız hedeflemelerle sitemize girip bilet aramış kullanıcılara da güncel başlangıç ücretlerimizi gösteriyoruz. Sosyal medyada ise yine hedefli yayınlarla ilgili kullanıcılara ücret ve avantajlarımızı sunuyoruz."

Altınkılıç, kefir ve peynir ürünleriyle süt ürünleri sektöründe son yıllarda söz sahibi bir şirket haline geldi. Altınkılıç Yönetim Kurulu Başkanı Kemal Altınkılıç, son 10 yılda müşteri sayılarının çok arttığını ve kefirde açık ara pazar lideri olduklarını belirtiyor. Bugün BİM de dahil tüm perakende noktalarında bulunduklarını söyleyen Altınkılıç, "Ölçek çok büyüdü. Toplam yeni müşteri kazanma maliyetimiz yükseldi ama müşteri başına bu rakam düştü" diyor. C



YASEMİN ERDOĞAN
yerdogan@capital.com.tr



İHSAN KARAGÖZ

MONDELEZ INTERNATIONAL TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

İŞ FELSEFEM

Her ortamda ve koşulda öğrenmeye, değişime açık ve çevik olmak. Yaptığın işe tutkuyla bağlanmak, ekip ruhunu ve motivasyonu yüksek tutmak.

ÇOCUKLUĞUMDA

Değişen hayallerim vardı. Ama en çok Atatürk'e hayrandım. Hep onun gibi insanların yaşamına değen bir lider olmayı isterdim. Halen de en büyük hayalim budur.



EN ÖNEMLİ GÜNDEMİM

"Neyi daha iyi yapabiliriz?", "Nerede fark yaratabiliriz?" sorularına odaklanıyoruz. Kararlı ve etkin bir şekilde, Türk tüketicilerinin kalbini nasıl kazanacağımızı düşünüyoruz.

ÖZEL YAŞAMIMDA

Koşu, yüzme ve kayak yapmayı çok severim. Ayrıca ayda bir kitap okumayı alışkanlık haline getirdim. Ayda bir tane de kitap dinliyorum. Trafik stresini azaltıyor. Tavsiye ederim.

MEZUN OLDUĞUMDA

Tüm okul yaşantım boyunca pazarlamayla uğraşmayı seven, üst düzey yönetici olmak isteyen bir öğrenciydim. Buna da zaman içinde verdiğim doğru kararlarla ulaştım.

EĞİTİM YOLU

(1976-1982)
Bakırköy Merkez Lisesi

(1982-1986)
Marmara Üniversitesi - Ekonomi Fakültesi

KARİYER YOLU

(1988-1997)
Satış şefi / Lojistik müdürü / Marka müdürü - **Marsa Kraft Jacobs Suchard**

(1997-2004)
Marka müdürü
Pazarlama direktörü - Gillette

(2008-2010)
Braun Pazarlama Direktörü
P&G Avrupa

(2011-2015)
CMO ve Batı Yarımküre Başkan Yardımcısı - **Kale Seramik**

(2015-2016)
Genel müdür - **Iron Mountain Türkiye**

YAŞAM MOTTOM

İmkansız diye bir şey yoktur. Sadece yeterince azimle çalışmamak söz konusudur.

KARİYER HEDEFİM

Mondelez International'ın Türkiye'de daha da büyüyerek güçlenmesini sağlamak birinci hedefim. Daha sonra bunu çevre ülkelere yaymak geliyor.



BAŞARI FORMÜLÜM

Değişen şartlara uyumda azim ve metanetin başarının en önemli unsurları olduğuna inanırım. Eğer hedefiniz belli ise o hedefe sizi ulaştıracak bir yol mutlaka vardır.

EN ÖNEMLİ BAŞARIM

Bunca farklı şirkette, farklı kademe ve alanlarda çalışırken hiçbirinde işime duyduğum tutkunun azalmaması. Bu tutkum sayesinde güç bulduğumu hissediyorum.



ZİRVE YOLU

Tırmanış

"BURADA OLMAKTAN GURUR DUYUYORUM"

2004'TE KATILDIĞI YEMEKSEPETİ.COM'DA 10 YILDA ÜST YÖNETİCİLİĞE YÜKSELEN COO NEDİM NAHMİAS, "HİZMETLERİMİZİ HEP BİR ADIM İLERİYE TAŞIMALIYIZ. YAPILACAK DAHA ÇOK İŞ VAR" DİYOR.

Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi'ni bitirdikten sonra Kaliforniya Üniversitesi'nde pazarlama sertifika programını tamamlayan Nedim Nahmias, iş hayatına 2004'te başlayan genç bir yönetici. "Kariyerimin en önemli adımlarını Yemeksepeti'nde attım. Burada edindiğim deneyimlerle kariyerimde ilerlemeyi sürdürüyorum" diyen Nahmias'a göre Yemeksepeti, Türkiye'deki en başarılı girişimcilik örneklerinden biri. Bu ekipte olmaktan gurur duyduğunu vurgulayan Nahmias'ın hedefinde ise şirketi daha ileriye taşımak var.

"66 ilde, 16 bin 500'ün



üzerinde üye restoranla 8,5 milyon kullanıcıya hizmet veriyoruz" diyen Nahmias, sözlerini şöyle sürdürüyor:

"Kullanıcılarımızın beklentileri ve teknolojinin gelişimi doğrultusunda hizmetlerimizi hep bir adım ileriye taşımalıyız. Dolayısıyla burada yapılacak daha çok iş var. Ancak belki ileride bir gün kendi girişimimi deneyebilirim."

Nahmias'ın bugünlerde ajandasındaki en önemli başlık anlık verilerin takibi. "Sunduğumuz 7/24 hizmetin sorunsuz olması için tüm hedeflerimizi anlık olarak takip ediyoruz" diyen Nahmias'ın odaklandığı proje ise Yemeksepeti Cüzdan uygulaması. Nahmias, dijital ödeme çözümü olan projenin sağlıklı işlemesi için kullanıcılardan gelen geri bildirimleri önemsediklerini söylüyor ve ekliyor: "Yenilikler sunarak kullanıcılarımızın beklentilerine cevap vereceğiz"

Yolculuk

"Olmak istediğim yerdeyim"

❶ En önemli deneyimi

Çalışma hayatımı iki önemli kısma ayırabilirim. Bunlar olaylara bütünsel bakabilmemi ve motivasyonumu sağlıyor. Birincisi mühendislik öğrenimimden sonra görev aldığım üç fabrika sayesinde işin mutfağında mühendislik becerilerini pekiştirmiş oldum. İkincisi Dimes ile fason üretimlerin sorumluluğunu alarak satış alanında da kendimi geliştirdim.

❷ Kariyer hedefi

Aslında şu anda tam da olmak istediğim yerde olduğumu söyleyebilirim. 2018 yılının benim için özel projesi tüm fabrikalarda verimliliktir. Dimes bünyesindeki üç fabrikamızda TPM (Total Productive Maintenance) çalışmalarına başladık. Ciddi sonuçlar aldık. Bu çalışmaları 2 yılda dünya standartlarına çıkarmak için var gücümle çalışıyorum.

❸ Gündemi

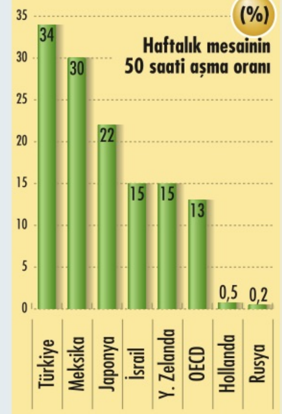
Ajandamda iki önemli gündem maddesi var. İlki organizasyonel çalışma sistematiğini, verimliliği ön planda tutarak şirket kültürüne yerleştirmek. İkincisi de Ar-Ge merkezinde pek çok yeni ürün çalışarak içecek sektörüne yeni tatlar kazandırmak.



Dimes Tedarik Zinciri Direktörü ÖZBAY DOĞRU, Sakarya Üniversitesi'ndeki eğitimini, elektrik-elektronik mühendisliği ve makine mühendisliği alanlarında çift ana dal diplomasıyla tamamladı. Dimes'e 2016'da İzmir fabrika müdürü olarak katılan Doğru, bir yıl sonra tedarik zinciri direktörü görevine atandı. Özbay Doğru bu görevinde, üç fabrikadan, lojistik, planlama, kalite güvence, projeli üretimler, Ar-Ge ve satın alma fonksiyonlarından sorumlu.

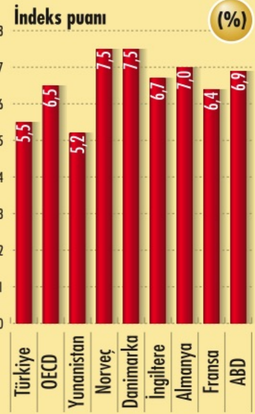
İş yaşam dengesi nasıl?

3 çalışandan 1'i 50 saatten çok çalışıyor



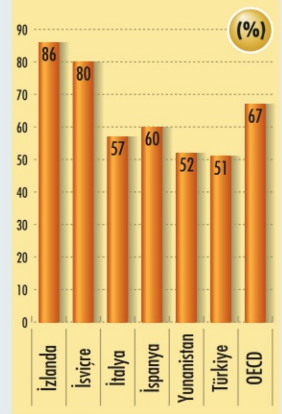
Kaynak: OECD, Better Life Index 2018

Türkiye, memnuniyet ölçeğinde ortada



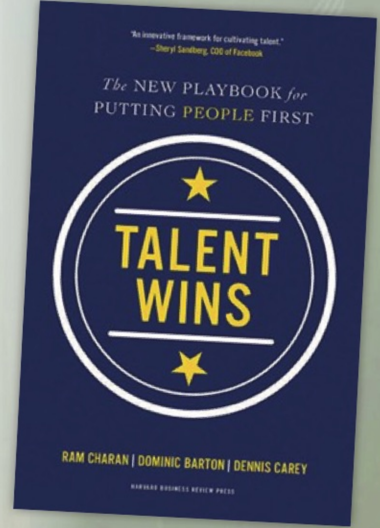
Kaynak: OECD, Better Life Index 2018

15-64 yaş arası nüfusun ne kadarı çalışıyor?



Kaynak: OECD, Better Life Index 2018

“KRİTİK %2’Yİ YÖNETEN KAZANIR”



McKinsey&Company Global Yönetim Ortağı Dominic Barton, Ram Charan ve Dennis Carey’in birlikte yazdığı “Yetenek Kazanır: İnsanlara Öncelik Vermenin El Kitabı” adlı kitap, bugünün iş dünyası için çarpıcı önerilerde bulunuyor. Bir şirketin başarısında yeteneğin hiç bu kadar önemli olmadığının altını çizen kitapta, CEO’nun yetenek yönetimine bizzat liderlik etmesi CHRO ve CFO’yu da bu işte yanına alması gerektiği vurgulanıyor. Tüm şirketlere pozisyondan bağımsız olarak kendileri için kritik olan yüzde 2 oranındaki yetenekli çalışanı saptaması, doğru pozisyonlara koyması tavsiye ediliyor.

HANDE YAVUZ ÇALIK • **hyavuz@capital.com.tr**

Dominic Barton, Ram Charan ve Dennis Carey



“Yetenek daha önce bir şirketin başarısı için hiç bu kadar önemli olmamıştı. Yetenek kraldır. Yetenek, stratejiden daha çok değer yaratan şeydir.”

Bu sözler McKinsey&Company Global Yönetim Ortağı Dominic Barton’a ait. Barton, Harvard Business School ve Nortwestern Üniversitesi’nde liderlik dersleri veren Profesör Ram Charan ve Dennis Carey ile birlikte “Yetenek Kazanır: İnsanlara Öncelik Vermenin El Kitabı” isimli kitapta günümüz koşullarında yetenek yönetiminin nasıl yapılması gerektiğini detaylı bir şekilde ele alıyor. İşinde başarılı olmak isteyen her CEO’nun ve kurumsal yöneticinin yeteneği doğru yönetmesi gerektiğinin altını çiziyor.



"CEO'lar yeteneği de sermayeyi yönettikleri kadar başarılı yönetmek zorunda. Çalışanlarını, ekonomik durumu anladıkları kadar iyi tanımalılar" diyen Barton, çarpıcı bir saptamalarına şöyle devam ediyor: "Bu çalışanların mümkün olduğu kadar çok katma değer üretmesini sağlamak için onlara yetkiler verecek bir kuruluş şekillendirmeliler. Stratejiye öncelik veren bir şirketten insana öncelik veren bir şirkete dönüşmeyi başaranlar çok büyük ödüller elde edecek."

McKinsey&Company Global Yönetim Ortağı Dominic Barton'la "Yetenek Kazanır" kitabı hakkında konuştuk. Barton, konuyla ilgili sorularımızı yanıtlarken yeteneğe nasıl yaklaşılması gerektiğini anlattı ve bugünün dünyasında bunu başaranların ne tür kazanımlar elde ettiklerini açıkladı:

● Uzun yıllar McKinsey'nin global yöneticiliğini yaptınız. Kitap yazmak için pek çok konu arasından, tek bir konuyu seçtiniz: Yetenek stratejisi. Neden?

■ Yıllardır çeşitli sektörlerde iş dünyasının önde gelen liderlerine stratejilerini hayata geçirmelerine destek oldum. Otomasyon ve dijitalleşme ile birlikte hemen her sektörün tamamen değiştirdiği bu dönemde yeteneğin rekabet üstünlüğünün temeli haline geldiğini gördüm. Birlikte çalıştığım, CEO ve yönetim kurulu üyeleri de yeteneğin gittikçe artan öneminin farkındaydı, fakat şirketlerindeki yetenek uygulamaları geçmişte tasarlandığı için günümüzün ihtiyaçlarını karşılayamıyor ve başarılı olamıyordu. Bu konuyu stratejik olarak nasıl ele almaları gerektiği konusunda bir rehbere ihtiyaç duyuyorlardı.

Ram Charan ve Dennis Carey ile birlikte, yöneticilere yeni dünyada yetenek merkezli bir organizasyon

ile nasıl değer ve fark yaratacaklarını anlatmak için bir kılavuz niteliğinde olan "Talent Wins" kitabını kaleme aldık.

Kitabı yazarken yüzden fazla yöneticiyle görüşmeler yaptık. ADP, Amgen, Aon, Apple, Blackstone, Google, Haier, Johnson & Johnson, Marsh, PepsiCo gibi şirketlerin yanı sıra start up'ların yetenek konusunda değişen yaklaşımlarını inceledik. Bunun sonucunda, yöneticilerin insan sermayesini finansal sermaye gibi etkin bir biçimde nasıl yönetebileceklerini, önce-stratejiden önce-insan diyen bir şirkete nasıl dönüşebileceklerini paylaştık.

● Siz bu çabanın özellikle CEO'lar tarafından yürütülmesi gerektiğine inanıyorsunuz.

■ Doğru. İşinde başarılı olmayı hedefleyen her CEO, yetenek yönetimi konusunda liderliği bizzat üst-

YETENEK STRATEJİSİ VOLVO'YU NASIL BAŞARIYA ULAŞTIRDI?

DEĞİŞİM 2011'DE BAŞLADI

Finansal kriz sonrasında yeniden yapılanmaya giden Ford, 2010 yılında Volvo'yu, Çin otomotiv üreticisi Geely'e satmıştı. Volvo, orta sınıf pazar markası olarak algılanıyordu, lüks statüdeki markalarla denk değildi. Aynı zamanda kitle pazarına hitap eden şirketlerle de yarışacak kapasitesi yoktu. Üstelik krizden dolayı yaşanan işten çıkarmalar iş gücünü de çok zayıflamış, şirketi gelecek için hazırlıksız bir konuma getirmişti. 2011'de Volvo'nun yeni yönetim kurulu toplantısında cesur stratejiler ve hedefler konuldu. Volvo premium segmente hitap edecekti. Belki az satış olacaktı ama yüksek marjlı çalışacaktı.

ÖNCE YETENEK ANALİZİ

Geely 11 milyar dolarlık taahhütle şirketin tüm ürün portföyünü yeniden tasarlamaya karar verdi. Volvo CHRO'su Björn Sallström ve CEO'su Stefan Jacoby mücadelenin farkındaydı. Sallström, iş gücünün ve organizasyonun yeterliliğini ölçerek, Volvo'nun farklı becerilere sahip yeni insanlara ihtiyacı olduğu açıkça görülüyordu.

YENİ YETENEK İHTİYACI

Teknik olarak arabalar 10 yıl öncesine göre çok farklıydı. Arabaların birer bilgisayar haline gelmesi nedeniyle daha fazla yazılım mühendisine ihtiyaç vardı. Sallström'e göre hedefi gerçekleştirmenin tek yolu, taze yeteneklerdi. Dünya artık yapay zeka, otomasyona gittiği için yazılım mühendisi bulmak zordu. CHRO sektör içerisindeki rekabet yerine farklı bir bakış açısı getirerek farklı sektörlerden yetenek alımına yöneldi. CHRO'nun yetenek bulmak ve elinde tutmak için oluşturduğu strateji sayesinde Volvo, 2020 için hedeflediği birim satış hedefine şimdiden ulaşmış oldu.



lenmeli. CEO'lar sermayeyi yönettikleri gibi yeteneği de başarılı bir şekilde yönetmek zorunda. Şirketin finansal durumuna hakim oldukları kadar çalışanlarına da hakim olmalı, onları iyi tanımalılar. Çalışanların değer yaratmalarını sağlayacak bir organizasyon yapısı oluşturmalılar. Günümüzde stratejiye öncelik veren bir şirketten insana öncelik veren bir şirkete dönüşmeyi başaranlar, emeklerinin karşılığını fazlasıyla alacaktır.

● İnsana öncelik veren şirketlerde CHRO'nun görevinin ne olduğunu düşünüyorsunuz?

■ Her CEO, yeteneğe öncelik verecek bir dönüşüme liderlik etmeli, fakat bu bir kişinin tek başına kalkışabileceği bir görev değil. Öncelikle CEO kendine bir "G3" oluşturmalı. Yani kendisi kadar buna inan, yetenekli ve yetkili birer CFO ve CHRO'nun da dahil olacağı üç kişilik bir grup kurmalı. Bu grup, yeteneğin bilinçli bir şekilde yönetilmesini ve finansal yönetimiyle paralel senkronize bir şekilde dönüşüme öncülük edilmesini sağlamalı.

CHRO'yu şirketi yöneten gruba dahil etmek artık bir seçenek değil, bir zorunluluk. Modern ve güçlü bir CHRO iş dünyasını anlamalı ve bunu insan kaynağıyla birleştirebilmeli. Bu yüzden şirketler artık CHRO rolüne İK'da sıradaki en yakın kişiyi getirmek yerine diğer birimlerdeki tecrübeli kişileri de getirebiliyor. Kendini sadece maaşların hesaplanması ve ödenmesi, iş yeri kuralları ve yan haklar gibi yönetim görevleriyle meşgul eden bir CHRO fikrini unutun. CEO'nun bu geleneksel İK görevlerini başkalarına paylaştıran ve zamanının çoğunu G3'ün bir parçası olarak strateji ve yeteneği geliştiren bir CHRO'ya ihtiyacı var.

● Kitabınızda değindiğiniz "kritik yüzde 2" nedir? Şirketler içlerindeki kritik yüzde 2'yi bulmak için ne yapmalı?

■ Yüzde 2, rütbelerinden bağımsız olarak yüksek performans sergileyen ve şirket çıktıları üzerinde büyük etkiye sahip olan yeteneklerdir. Birinci adım, on-

"YETENEK YÖNETİMİNDE" CEO'LARA 10 KRİTİK ÖNERİ

1. Yetenek yönetimini CEO bizzat ele almalı ve finansallarını bildiği detayda çalışanlarını da tanımalıdır.
2. CEO bunu en iyi şekilde başarmak için şirket içinde kendisine altın üçgen dediğimiz bir G3 (CHRO, CFO, CEO) oluşturmalıdır.
3. G3 şirketi yönlendirmek için haftalık toplantılar gerçekleştirmelidir.
4. CHRO iş önceliklerini iyi anlamalı ve bunu insan kaynağıyla birleştirebilmelidir.
5. Şirketler dijital araçları kullanarak kritik yüzde 2'yi belirlemeli ve onlara özel stratejiler geliştirmelidir.
6. CEO ve CHRO, İK'yı değer yaratacak şekilde yeniden şekillendirmelidir.
7. Strateji ve risk konularına ek olarak yetenek konusuna da yönetim kurulu toplantılarında yer vermelidir.
8. Herhangi bir stratejik hamle yapmadan önce bunun yetenek açısından ne anlama geldiğini düşünmelidir.
9. Organizasyon yapısı tekrar ele alınmalı, dikey yapıdan yatay ve esnek yapılara geçiş yapmalıdır.
10. Kültür bir iş birimi gibi yönetilmeli, düzenli bir biçimde ölçülmeli ve değişim aksiyonları alınmalıdır.

NASIL BİR STRATEJİ İZLEMELİ?

BENGİ KORKMAZ
TÜRKİYE MCKINSEY ACADEMY KURUCUSU

DOĞRU LİDERLİK EKİBİ

Dünyada özellikle son 10 yılda yüksek finansal güce sahip birçok şirketin büyüyemediğini, kaynaklarını doğru şekilde kullanmadığını ve birçok sektörde de yok olma tehlikesi altında olduğunu gözlemliyoruz. Bu durumun en büyük sebebi birçok şirketin işe bakış açısının insan kaynağından ziyade geçmişteki başarı formülleri üzerine kurulmuş olması. Bizim şirketlere tavsiyemiz, geleceği düşünürken "Doğru strateji nedir?" sorusu ile başlamak yerine "Yeni dünyada değer yaratacak, doğru liderlik ekibi ve yeteneklerimiz var mı?" sorusuyla başlamaları. Doğru yeteneklere sahip olmayan bir şirket ne kadar kaynağı olursa olsun, doğru stratejiyi zaten üretemez ve hayata geçiremez. Eğer doğru insanları çekebilir, değer yaratacakları rollere koyup gelişimlerine alan tanırsanız, bu rakamlara da yansır.

DOĞRU YAPI VE DOĞRU SİSTEM

Yetenekleri çekmek ve en iyi şekilde kullanmak için yatay ve esnek organizasyonel yapılara geçiş planı yapılmalı. Performans yönetimi sistemleri yargılayıcı değil gelişim odaklı olarak yeniden düşünülmeli. Türkiye'deki çoğu şirketin iş yapış biçimi ve performans yönetim sistemi çalışanları konfor alanında tutuyor ve geliştirmiyor. Türkiye bazlı uluslararası şirketler bu konuda Türk yöneticilerin potansiyelini açığa çıkardı ve Türkiye'den birçok bölge yöneticisi ve üst düzey lider yetişti.

SAĞLIKLI KÜLTÜR

Yetenek çekmek ve tutmak için sağlıklı bir kültür çok önemli. Kültürü de bir iş birimi gibi yönetmek gerekiyor, Öncelikle tanımlamak, ölçmek ve değişim aksiyonları almak önemli. Biz kültürü organizasyonel sağlık endeksi (OHI) ile ölçüyoruz ve şekillendiriyoruz.

ların hiyerarşide herhangi bir yerde var olabileceğini kabul etmektir. Büyük bir şirkette, "yüzde 2" dediğimiz bu grup, 200 kişiden daha az olabilir. Bir şirketin potansiyeli bu gruba bağlıdır. Bunlar tasarımcılar, bilim adamları, satış temsilcileri, mühendisler ya da başka rollere sahip olabilir. Pozisyonları ne olursa olsun, meselelerin özüne ulaşırlar, fikirlere yeni bir açıdan bakarlar, iş birliğini teşvik eden gayri resmi bağlar kurarlar ve sonuç olarak genellikle organizasyonu daha sağlıklı ve üretken yaparlar.

Bir McKinsey araştırmasına göre üst düzey yöneticilerin yaklaşık yüzde 70'i kuruluşlarında kimin en etkili olduğu konusunda yanılıyor. Onları belirlemek için liderler organizasyonun içinde daha derinlere bakmalı. Kim olduklarını belirledikten sonra bu kişilerin kariyer planlarını özelleştirmeli ve şirketin geleceğindeki rollerini sürekli değerlendirerek yarattıkları değeri maksimize etmelidirler.



Geçtiğimiz yıllarda Blackstone'un İK direktörü Sandy Ogg, 1.200 kişilik portföy şirketlerinin birinde kritik 37 pozisyonu belirledi. Onları doğru kişilerle doldurarak EBITDA'yı 600 milyon dolardan, 1 milyar dolara yükseltti.

● Şirketler İK'yı avantajı haline nasıl getirebilir?

■ Birçok iş lideri, insan kaynaklarını hala yan haklar paketleri, maaş ödemeleri, ve eğitim gibi konuların yönetiminden sorumlu destek hizmeti olarak görüyor. Bu görevler birer zorunluluk ama İK bunun çok ötesinde değer yaratmalı.

Bunun içinde İK, iş öncelikleri ve yetenek arasında köprü oluşturmalı. Hangi tür liderlere ve yeteneklere ihtiyaç olduğundan, işe alım ve gelişime kadar stratejik yönlendirmeler yapmalı.

Günümüzde sıra dışı yeteneklere olan talep artıyor. Bu ortamda şirketin başarılı olması için gerekli yeteneği yakalamasında üç önemli nokta var: En değerli çalışanların değer yaratabilecekleri konumlara yerleştirilmesi, bürokratik yapılardan kurtarılması ve becerilerini geliştirmek için sürekli yeni eğitim imkanlar sunulması. Bunu yapabilmek için İK nelerin işe yarayıp yaramadığını belirlemeli ve geri kalan idari işleri dijital yöntemlerle otomasyonla gerçekleştirmeli. CEO, İK'nın bu işleri gerçekleştirebilecek düzeyde olduğundan, CHRO ise İK'yı diğer departmanlar kadar değerli hale getirmekten sorumlu olmalı.

● Günümüzde yeteneği çekebilmek için nasıl bir organizasyon yapısına ihtiyaç var?

■ Stratejinin her şeyden önce geldiği dönemlerde dikey organizasyon yapısı kontrolü sağlamaya yönelik tasarlanmıştı. Stratejiler müşteri yerine portföy veya ürün odaklı temellendirilmişti. Artık o dönemin sonuna geldik. Yeteneği stratejisinin temeline koyan şirketler yatay ve esnek organizasyonel yapılara geçiş yapıyor. Bu yapılarda çalışanlar hedefleri net tanımlanmış ve hızlı hareket eden takımlar içinde bir araya geliyor, kendilerini geliştirirken şirkete de değer katıyorlar. C

3 ŞİRKET NASIL BAŞARDI?

G3 KURARAK GELİRLERİ 4'E KATLADI

McGraw-Hill, eğitim, finans ve medya sektöründe faaliyet gösteren önemli bir kurum. CEO'su Terry McGraw, finansal bir krizin içindeydi. Şirketin hisse değeri 70 dolarlardan 17 dolarlara düşmüştü. Bunun için 2010'da CHRO John Berisford ve CFO Jack Callahan'ı ekibe kattı ve CEO, CFO ve CHRO'dan oluşan bir G3 kurdu. Böylece aylar süren çalışmalar sonucunda şirket bünyesinde bulunan üç ana iş kolu olan eğitim, finansal derecelendirme ve medyanın birbirinden ayrılmasına karar verdiler. Bu ayrılık süreci beraberinde gözden geçirilmesi gereken birçok finansal ve organizasyonel kısıtlamayı getirdi. İK ve finans ekipleri bir arada çalışarak bu süreci kolaylıkla atlattı. Yapılan yeni düzenlemeler doğrultusunda şirketin cirosu 9 milyar dolardan 40 milyar dolara yükseldi.

KRİTİK YÜZDE 2'Yİ BULMAYI KOLAYLAŞTIRDI

PepsiCo'nun başkan yardımcısı ve CHRO Cynthia Trudell, İK'da gerçekleşecek dönüşüm sürecini dijital sistemleri kullanarak etkili bir şekilde geçirebilmek için kıdemli başkan yardımcısı Shakti Jauhar'a veri konusundaki problemlerini dile getirdi. İK'da 21'inci yüzyıl taleplerini yönetecek bir strateji kurulması gerektiğini düşünüyordu. Jauhar da İK ve bilgi teknolojileri bölümünü bir araya getirerek sistemdeki her bir çalışanın bilgilerinin herkes tarafından erişilebilir bir hale gelmesi için buluta aktarılmasını istedi. 260 bin çalışanın platforma aktarılması uzun uğraşlar sonucunda gerçekleşti. Bugün mobil aplikasyon uygulamalarıyla, analiz hatta yapay zeka kullanılmasıyla liderler yeteneğin nerede olduğunu saptayabiliyor, o kişilere nasıl yaklaşılacağını biliyor. Sonuç olarak şirketin performansını en çok etkileyecek kritik yüzde 2'yi rahatlıkla bulabiliyor.

FACEBOOK'UN ÇEVİK SİSTEMİ

2011 ve 2012 yıllarında Facebook'un mobil araçlardan elde ettiği reklam geliri rekabetin dışında kalıyordu. Yazılım mühendislerinin büyük çoğunluğu evden çalışıyor ve masa kullanıma uygun olarak geliştirilmiş yazılımı kullanıyordu. Mobil cihazlarda kullanılmak üzere yazılımı geliştiren küçük bir grup vardı ve onların çabası uygulamanın başarılı olması için yeterli değildi. Bunun üzerine Zuckerberg, mobil yazılımcıların her birini farklı ürün takımına dahil etti. Facebook'un uyguladığı çeviklik stratejisi, 2016'da reklam gelirinin yüzde 84'ünü mobil kanallardan elde etmesini sağladı.

UKALIFE;
misafirlerini bambaşka dünyalara götürüyor...


Hudson İstanbul


Uğur Karabayır

"Her zaman büyük hedefler belirliyor ve gerçekleştirebilmek için çok çalışıyoruz. Ukalife olarak yurtdışına açılma projesi oldukça önem verdiğimiz konuların başında geliyor. Yurtdışı için İspanya Madrid'de danışman bir şirket ile çalışıyoruz. Türkiye'de yeme içme sektörünün en önemli aktörlerinden biri olan Ukalife'ın yurtdışında da aynı başarıyı yakalayacağına inanıyoruz."

*Haftanın 7 günü farkı arayan İstanbulluları Arnavutköy'de bir araya getiren **Hudson**; dekorasyonu farklı tarzı ve sevilen yemeklerin yer aldığı menüsüne kattığı yeni lezzetleri ile yeni sezona harika bir giriş yapmak için hazır!*

Dünya mutfağından lezzetleri kendine özel formülleri ile uyarlayan Hudson tarzından ödün vermeyerek günün her saati gittiğinizde kendinize uygun yemeği bulabileceğiniz sıcak ve şık ortamı ile İstanbul'un buluşma noktası.

*Günün keyfini Akdeniz ve Uzak Doğu mutfaklarının lezzetlerini tadarak çıkartmayı amaçlayan misafirlerine **Martinez İstanbul** 12:00'den gece 02:00'ye kadar öğle ve akşam yemeği alternatifleri ile gün boyunca hizmet veriyor.*

*Sektörde ilkleri başlatma ve benzersiz konseptler yaratma konusundaki başarılarıyla tanınan Ukalife'ın merakla beklenen yazlık projesi **Martinez Türkbükü**, imzalı reçeteleri ile hazırlanmış dikkat çeken menüsü ve eğlencesi ile bu yaz Türkbükü'nün prestijli noktası Bella Sombra Hotel'de misafirlerini ağırlamaya başladı.*


Martinez İstanbul


Louie İstanbul

*Benzersiz konumu, özel menüleri ve capcanlı dekorasyonu ile İstanbul'un prestijli mekanları arasında yer alacak **Louie**; misafirlerini keyifli bir ambiyansta ağırlamaya hazırlanıyor.*


Barbounia Lokanta

*Türk mutfağına modern ve yenilikçi bir yorum getiren **Barbounia Lokanta**; aile ve arkadaş buluşmalarının yanı sıra iş yemekleri için de uygun bir adres.*



mediaPULSE

ÖNE ÇIKANLAR



AJANS
Work & Co Marka Direktörü Rupal Parekh, ajansların sahip olması gereken özellikler için şunları söylüyor: "Ajansların artık tam hizmete değil uzmanlaşmaya odaklanması gerekiyor. İş sorunları zekice kurgulanmış stratejiler, yaratıcı fikirler ve teknik yeteneklerle çözülüyor."



YOUTUBE
Dünyanın en büyük reklamverenleri arasında yer alan Procter & Gamble, uygunsuz içerik hakkındaki endişeleri yüzünden YouTube'daki reklam harcamalarını durdurma kararı almıştı. Bir yılı aşkın sürenin ardından P&G, YouTube boykotunu sonlandırdığını açıkladı. FMCG devi YouTube'a geri dönecek ama bu defa eskisinden çok daha seçici olacak.

"Şeffaflık ve güven için birliktelik gerekiyor"



Şeffaflık ve güven konusu hemen her sektörde olduğu gibi reklamcılıkta da ajandanın önemli bir konusu. Bugün dijital sektörde dünya bazında sahtecilik vakaları neredeyse 7,5 milyar dolara yakın bir meblağa ulaştı. Bu, Türkiye'nin toplam reklam yatırımlarının 3 katından fazla.

SORUNLAR

Reklamverenler Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Pura, geçtiğimiz yıl İngiliz Reklamverenler Derneği (ISBA), reklamveren, reklam ajansı ve medyadan 300'den fazla üst düzey yetkilinin katılımıyla bir toplantı gerçekleştirildiğini ve bu toplantıdan çıkan sonuçlara göre sektördeki birinci sorunun "şeffaflık ve güven eksikliği" olduğunu söylüyor. vurguluyor. Pura, şunları söylüyor:

"KARARLILIKLA DEVAM EDECEĞİZ"

"Sektörde şeffaflığın ve güvenin oluşması için tüm tarafların ve paydaşların birlikte hareket etmesi gerekiyor. Yeni faaliyet dönemimizde şeffaflık ve güvenin sağlanması konusunda çalışmalarımızı kararlılıkla sürdüreceğiz. Bir diğer önemli sorun ise dijital medyanın temizlenmesi ve nitelikli medya ortamının önemi. Ardından verinin önemi ve pazarlama profesyonellerinin eğitimi bir diğer önemli sorun olarak karşımıza çıkıyor. Reklam yatırımlarını korumak amacıyla Dijitalde Güvenli Reklam Platformu'nu (GÜR) kurduk. Bu güçbirliği reklamverenlere, yayıncılara ve ajanslara önemli yararlar sağlayacak."

Gökhan Akbay / Alameti Farika Ajans Başkan Yardımcısı
"Radyoda ilk 5'e girmek kolay. Mesele radyo spotu yapmadan radyo listesine 2. sıradan girmek :)"

İsmail Bölükbaşı / Alaaddin Adworks Kreatif Direktörü İsmail Bölükbaşı
"Bilenlerle değil, yapabilenlerle çalışın."

Oğuzhan Akay / MplusM Kurucusu
"Sanırım en az hatayla iş yapma yükümlülüğü bizde, doktorlarda bile değil. Ne büyük bir yük."

Alemşah Öztürk / 4129Grey CEO'su
"Karar vermek, birşeyden vazgeçmektir."

hyavuz@capital.com.tr

"Dijital iş yerine ihtiyacımız var"

Knowizz, web ve mobil platformlarda yazılım geliştiren teknoloji şirketi Simternet tarafından hazırlanan yeni nesil bir iletişim platformu. İTÜ Teknopark'taki profesyonel Ar-Ge ekibiyle çözüm odaklı web ve mobil tabanlı uygulamalar geliştiren yüzde 100 Türk sermayeli bir teknoloji şirketi. Hollanda ve ABD Newyork'ta da ofisleri bulunuyor.

AKILLI UYGULAMALAR

Knowizz, kurumların talepleri doğrultusunda onlara özel dijital paket çözümler sunuyor. Knowizz'in hedefi kurumlar için mükemmel bir iletişim platformu oluşturmak. **Simternet Kurucusu ve CEO'su Ataol Ay**, iş modellerinin çıkış noktasını şöyle açıklıyor: "Günümüzün değişen çalışma alışkanlıklarına göre şekillenen ve kendini bu doğrultuda devamlı geliştiren gelecek nesil bir dijital iş yerine ihtiyacımız var artık. İşte bu platform da hem güçlü bir teknolojik altyapıya hem sosyalleştirme ve oyunlaştırma gibi son akımları karşılayan akıllı uygulamalara sahip.

DİJİTAL İŞ YERİ FARKI

Dijital iş yerinin en önemli özelliği eski, alışılagelmiş, klasik intranet ortamından çok daha farklı ve çeşitli özelliklere sahip olması. Knowizz'de bu trende uygun ve geliştirilebilir sınırsız bir iletişim platformu olarak kurgulandı. Şimdiye dek 15'ten fazla marka aracılığıyla toplamda 300 bin çalışana ulaştık. Şişecam, Allianz Türkiye, Koçtaş, Divan, AvivaSA, Çalık Holding, Eren Holding, myEWE, Saya Grubu, İş Faktoring, Akfen, MSC, Penti ve Dedeman bu markalar arasında.

MOOD BAR UYGULAMASI

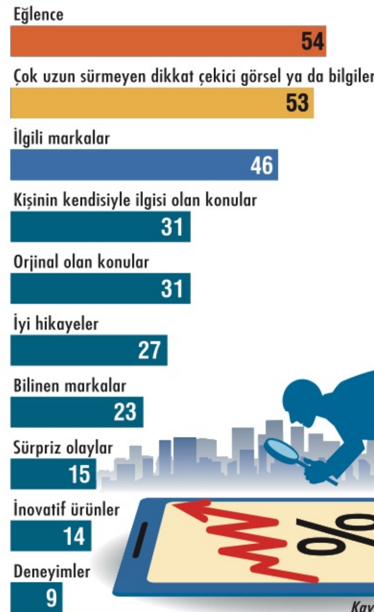
Knowizz'in en keyifli uygulaması Mood Bar. Knowizz'i her gün ilk açtığınızda



size nasıl olduğunuzu çeşitli emojilerle soruyor. Mutsuz seçiminizi gören iş arkadaşlarınız sizin kapınızı çalmaya başlıyor. Bu tip uygulamalarla çalışan mutluluğu sağlanıyor. Türkiye'nin hatta dünyanın neresinde olursa olsun her çalışan bu iletişim platformundan yararlanabiliyor. Kağıtsız ofis oluşturuyor. Kişiselleştirilmiş, renkli tasarımlar sayesinde daha keyifli bir çalışma ortamı sağlanıyor."

Mobil reklamda aranan konular

Konu	Değer
Eğlence	54
Çok uzun sürmeyen dikkat çekici görsel ya da bilgiler	53
İlgili markalar	46
Kişinin kendisiyle ilgisi olan konular	31
Orjinal olan konular	31
İyi hikayeler	27
Bilinen markalar	23
Sürpriz olaylar	15
İnovatif ürünler	14
Deneyimler	9



Kaynak: IPG ve Magna

DİKKATİMİ NE ÇEKTİ?

KONKUR

Konkur, ajanslar için hem harcanan zaman ve emek hem de seyahat masraflarına neden oluyor. Burnett Collective'in yönetici ortağı Casey Burnett, müşterilerinin yarısının, bahsi geçen masrafları, birkaç bin dolardan başlayarak yaklaşık 40 bin dolara kadar karşıladığını söylüyor. Burnett genelde küçük müşterilerin bu güce sahip olmadığını, büyüklerin ise destek olma ihtiyacı hissetmediğini söylüyor. Bu konuda hassasiyeti daha yüksek olan kitle ise orta ölçekli müşteriler oluyor.

DİJİTAL REKLAMCILIK

Dijital reklamcılık 2017 yılında bir başka rekora imza attı. PwC'nin yaptığı araştırmaya göre dijital reklam gelirleri 88 milyar dolara ulaştı. Bu rakam 2016'ya göre yüzde 21'lik bir büyüme anlamına geliyor. Mobil reklamcılık 50 milyar dolarlık bir katkıyla pastadan en büyük payı alıyor. Oysa 2016'da bu rakam sadece 36,6 milyar dolardı.



ALİ ÖZGENÇ

ali@algoritmaconsulting.com

İnovasyon sosyal bir süreçtir

İnovasyon için en önemli iki faktör nedir deseler, iletişim ve iş birliği derim. İnovasyon önemli ve inovasyon iş birliği gerektirir. İş birliği de açık, samimi iletişim gerektirir. Bilgi ve uzmanlık paylaşımı hem şirket başarısını hem de bireysel başarıyı üst düzeye taşır.

İnovasyonda yalnız mucit devri bitti, tabii eğer öyle bir devir vardıysa. Edison 1800'lerin sonunda ampul üzerinde çalışırken 50 kişilik bir laboratuvarı vardı. Ampulün genel konsepti ve içine giren birçok parça da zaten bulunmuştu. O zamanın kısıtlı iletişim olanaklarıyla dahi inovasyoncular var olan bilgiye erişip değerlendirebildi. Bugün iletişim ve bilgi paylaşımı teknolojinin de yardımıyla üst düzeyde. Ancak bir kişinin inovasyon yapması eskisinden çok daha zor. Çünkü bugün çözmek durumunda olduğumuz problemler geçmiştekilere göre çok daha komplike. Basit işler artık makinelere kaldı. Problemlerin bu karmaşık yapısı da onları çözebilecek bilginin birçok uzmanda dağınık bir şekilde bulunmasına yol açıyor. Bu nedenden hem ortalıktaki bilgi ve fikirlerin, hem de onları taşıyan insanların biraraya getirilmesi gerekiyor. Bugün iş birliği oyunun adı olmuş durumda.

BİLGİ PAYLAŞTIKÇA ÇOĞALIR

Bilgi enteresan bir şey. Birçok şey paylaşıldıkça azalır. Bilgi azalmıyor. Çoğu zaman da bilgi alışverişinden iki kişide olan bilginin de ötesinde bir şey çıkıyor. Silikon Vadisi'nin birçok inovasyonun kaynağı olması da bu nedenden. Çünkü yüksek teknolojinin birçok yönüne hakim insanlar orada biraraya gelmiş durumda. İnovatif olmak isteyen şirketlerin de iletişimi baştan sona işin odağına alması önemli. Teknoloji bu konuda ciddi bir yardımcı. Örneğin IBM kendi çalışanları arasında Facebook benzeri Sosyal Mavi adlı bir global iç platform kullanıyor. Çeşitli konularda uzman olan kişiler bu platforma kendi profillerini koyuyor. Böylece bir proje yürütmek isteyen hangi konuda kime başvuracağını biliyor. Kurumsal sohbet uygulaması Slack, video konferans uygulaması Zoom, takımlar için proje takip uygulamaları Asana ve Trello da iyi örnekler.

İnovasyon, insanlarda fikir ve teknoloji çağrışımı yapıyor. Oysa inovasyon öncelikle insanların zor problemleri çözmek için biraraya gelmesiyle olur. Bazı problemlerde inovasyon için iş birliği, çalışanlardan müşterilere, iş ortaklarına kadar uzanıyor. Hep birlikte öğreniyor, iş birliği yapıyor ve geliştiriyorlar. Meşhur TED Konuşmaları'nın küratörü Chris Anderson, insanlığın ilerlemesindeki her anlamlı unsur, yalnızca insanlar fikirleri paylaştığı ve sonra da onları gerçekleştirmek için iş birliği yaptığı için ortaya çıkmıştır diyor.

İnovasyonları gerçekleştirmek için iletişim ne kadar şart ise, inovasyonların yaygınlaştırılması için de o derece önemli. 1850'lerde Viyana'da doktor olan Ignaz Semmelweis baktığı koğuştaki yüksek ölüm oranını ciddi bir el yıkama kuralıyla neredeyse yok etti. Ancak Semmelweis yaptığı çalışmaların iletişimini yapmayı değerli bulmadığı için Louis Pasteur ve Robert Koch gibileri hastalıkların mikrop teorisini oturtana kadar milyonlarca insan ölmeye devam etti.

> **"İletişim ve iş birliği inovasyonu besler. İnovasyon da başarı için elzemdir."**

SOSYAL BECERİLER ÖN PLANDA

İnovasyon sosyal bir süreç olduğu için inovatif organizasyonlarda duygusal zeka, kişiler arası iletişim gibi sosyal beceriler de ön plana çıkıyor. Nadir bir beceri olan dinlemek de bunlardan biri. Maalesef şirketler kötü dinleyicilerle dolu ve bunun da şirketlere bir bedeli var. Yunan filozof Diyojen, daha çok dinleyelim ve daha az konuşalım diye iki kulağımız ve bir dilimiz var demiş. Bütün inovasyon programlarında iyi dinleme, diğerlerinin görüşlerini anlama ve değer verme, ciddi fark yaratır. Şirketlerdeki inovasyon hikayelerinin anlatılmasının teşvik edilmesi ve paylaşılması inovasyon kültürünü sağlamlaştırır. Çalışanlardan geri bildirim almak ve bunu şirket içinde şeffaf bir şekilde paylaşmak da hikayelerin ilgi çekici olmasını sağlar. Tabii ki paylaşılan hikayelere başarısızlıklar da dahil olmalı. Özellikle girişimci ekosisteminde bu iyi anlaşıldığı için başarısızlık haftaları yapılıyor. Unutulmamalı ki her başarısızlık başarıya götüren bir sıçrama taşıdır.

Zannedilenin aksine, inovasyon yapmanın en zor noktası fikir üretmek değil, onları hayata geçirmek. Özellikle büyük şirketlerde yerleşik bir sistem yoksa birçok hendekten atlamak gerekebilir. Burada da bir fikri yukarı satma becerilerini bilemek ve sponsor bulmak, yani iş birliğini katmanlar arasına taşımak kritik bir nokta. Fikri satın alan bir müttefik lider, diğerlerine çok daha kolay satar.

İletişim ve iş birliği sonuçları nasıl etkiler? İnovasyonu besleyerek. İnovasyon da başarı için elzemdir. C

Gelecek&Trendler

Yenilikçilik ve gelecek araştırmaları dergisi | Haziran 2018

www.siemens.com.tr

SIEMENS

20XX



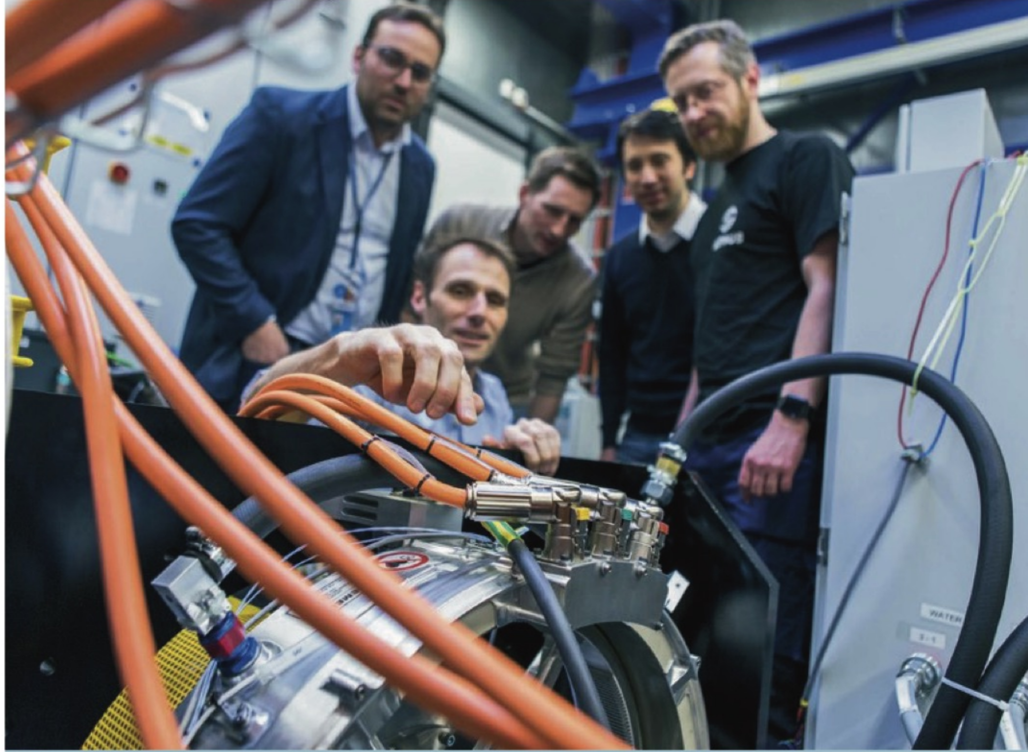
Üretimde devrim

Siemens araştırmacıları biyonik ve 3D baskıyı, geometrik çözümleri otomatikman hesaplayan yeni bir yazılımla kaynaştırıyor. Sonuçta endüstriyel sektörlerin tamamını dönüştürebilecek kapasitede bir devrimin eşiğindeler.



Tıkanıklıkları derin öğrenmeyle azaltmak

Hindistan'da elle yapılan trafik yönetimi giderek daha uygulanamaz hale geliyor. Siemens Kurumsal Teknoloji Bölümü'ndeki (CT) derin öğrenme uzmanları akıllı bir trafik yönetimi çözümü geliştirmekle meşgul.



CityAirbus – Siemens hava taksisine yönelik tahrik sistemini tanıtıyor

Siemens ve Airbus, 2016 yılından bu yana havacılık sektörüne yönelik hibrid-elektrikli çekiş sistemlerinin geliştirilmesi üzerinde birlikte çalışıyor. Bu teknolojilerden faydalanan çığır açıcı uçaklardan biri de CityAirbus, yani kentsel hava ulaşımının özel gereksinimlerine göre tasarlanmış yıkıcı bir model. Bu yılın sonlarına doğru planlanmış ilk uçuşu yaklaşırken bu uçak önemli bir kilometre taşını daha devirerek yer testlerine başladı.

Gelecek geliyor!



M. Rauf Ateş

Sadece bir değil, birkaç kuşağın ilgiyle izlediği Jetgiller (Jetsons), ilk defa 1962 yılında, ABD'de ABC televizyon kanalında yayınlanmaya başladı. Uzun yıllar bütün dünyada ilgiyle izlenen bu çizgi filmin kahramanı Jetgil Ailesi'dir. George (baba) ve Jane (anne) ile çocukları, komşuları, şirketteki arkadaşlar hep birlikte, uzayda gayet düzenli bir yaşam sürerler. Bu çizgi filmi çocuk yaştakiler, hatta her yaş grubu için ilginç kılan ise dönemine göre sıra dışı gelecek öngörülerine dayalı olmasıydı.

En etkileyici olanı ise hava ulaşımı nedeniyle trafik dertlerinin olmamasıydı. Okula ve işe, hava araçlarıyla gidiyorlardı. Düşünün, 1970'lerde böyle bir dünya hayal edilmişti ve insanlara yeni bir dünyanın ipuçları sunuluyordu.

İlerleyen sayfalarda 1970'lerde çizilen gelecek senaryosunun önemli bir unsurunun, hava araçlarının gerçeğe dönüştüğünü okuyacaksınız. Siemens ve Airbus uzmanları tarafından geliştirilen CityAirbus adlı 4 kişilik hava araçları, 2025 yılında kullanıma girecek. Uzmanlarla yapılan söyleşide ayrıntılarını bulacaksınız. Bu cihazlar ve geliştirilecek yeni nesil versiyonları sayesinde, Jetgiller'den daha ileri bir ortamla karşılaşacağız gibi görünüyor.

Keyifli okumalar… Saygılarımızla…

İÇİNDEKİLER



Yayıncı
Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş
www.doganburda.com

Capital

SIEMENS

İcra Kurulu Başkanı Cem M. Başar
Yayın Direktörü (Sorumlu) M. Rauf Ateş
Yayın Yönetmeni Sedef Seçkin Büyük
Yazıişleri Müdürü Ebru Fırat
Haber Müdürü Şeyma Öncel Bayıksel
Görsel Yönetmen A. Bertuğ Patır
Yayın Kurulu (Alfabetik sırayla) M. Rauf Ateş, Hüseyin Gelis, Sedef Seçkin
Marka Müdürü Gökçe Aykaç Mutlu
Ankara Temsilcisi Erdal İpekeşen
Tel: 0 312 207 00 71

Yönetim
Satış ve Dağıtım Direktörü Egemen Erkorol
Finans Direktörü Didem Kurucu

Yönetim Yeri
Kuştepe Mah. Mecidiyeköy Yolu Cad. No: 12, Trump Towers, Kule 2, Kat: 21-23, 34387, Şişli-İSTANBUL
Tel: 0 212 410 32 28 Faks: 0 212 410 32 27

DB Okur Hizmetleri hattı Tel: 0212 478 03 00
okurhizmetleri@doganburda.com
DB Abone Hizmetleri hattı
Tel: 0212 478 03 00 Faks: 0212 410 35 12-13
abone@doganburda.com

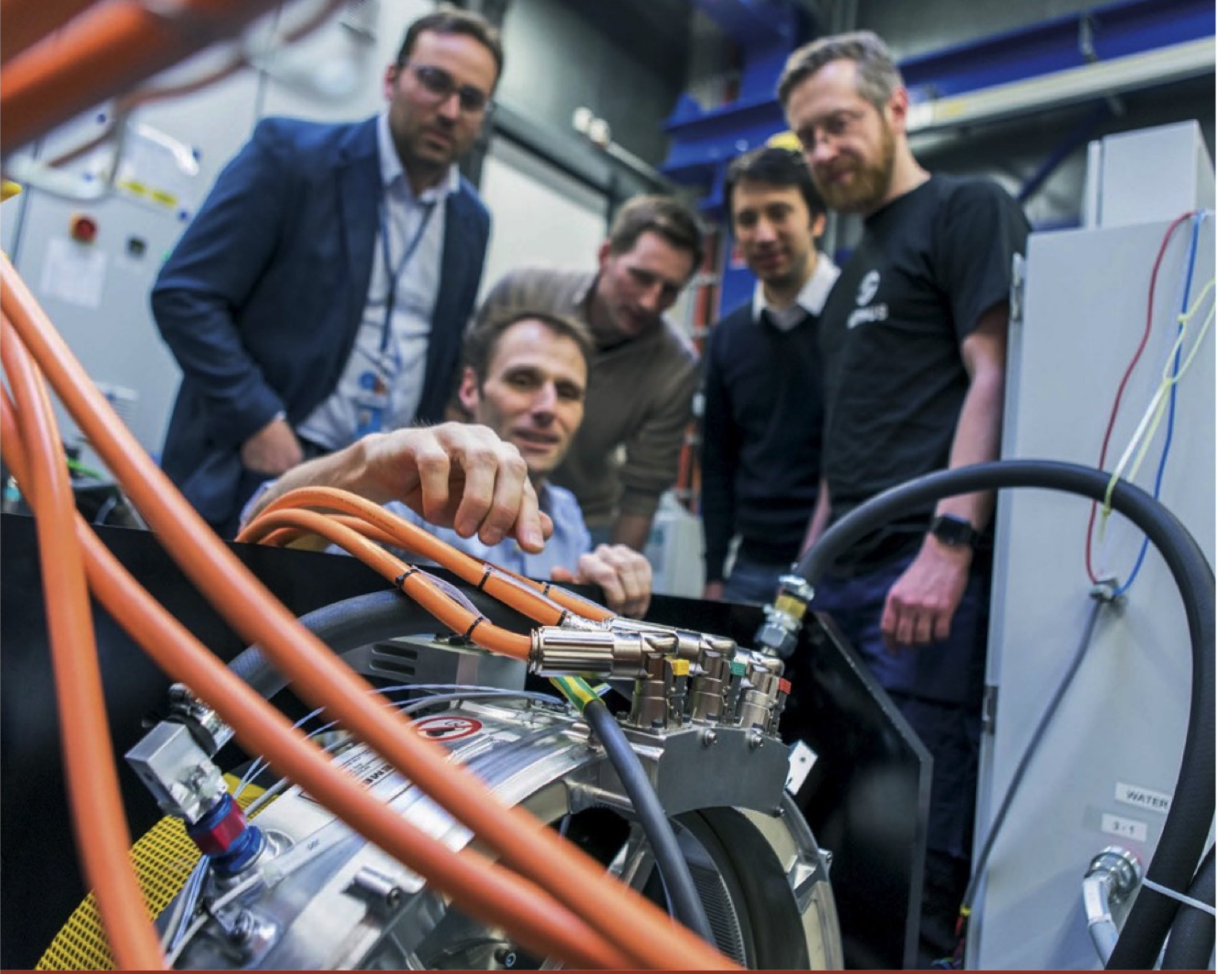
Reklam
Grup Başkanı Nisa Aslı Erten Çokca

Teknik
Ayfer Kaygun Buka Tel: 0 212 336 53 62
Şaban Yazır Tel: 0 212 336 53 61

Rezervasyon
Tel: 0 212 336 53 00-57-59
Faks: 0 212 336 53 92-93
Ankara Reklam Tel: 0 312 207 00 72-73

capital@doganburda.com

Bu itiş sistemi CityAirbus'a kurulmadan önce yerde çalıştırılmalı ve çetrefilli koşullarda sınanmalı.



CityAirbus – Siemens hava taksisine yönelik tahrik sistemini tanıtıyor

Siemens ve Airbus, 2016 yılından bu yana havacılık sektörüne yönelik hibrid-elektrikli çekiş sistemlerinin geliştirilmesi üzerinde birlikte çalışıyor. Bu teknolojilerden faydalanan çığır açıcı uçaklardan biri de CityAirbus, yani kentsel hava ulaşımının özel gereksinimlerine göre tasarlanmış yıkıcı bir model. Bu yılın sonlarına doğru planlanmış ilk uçuşu yaklaşırken bu uçak önemli bir kilometre taşını daha devirerek yer testlerine başladı.

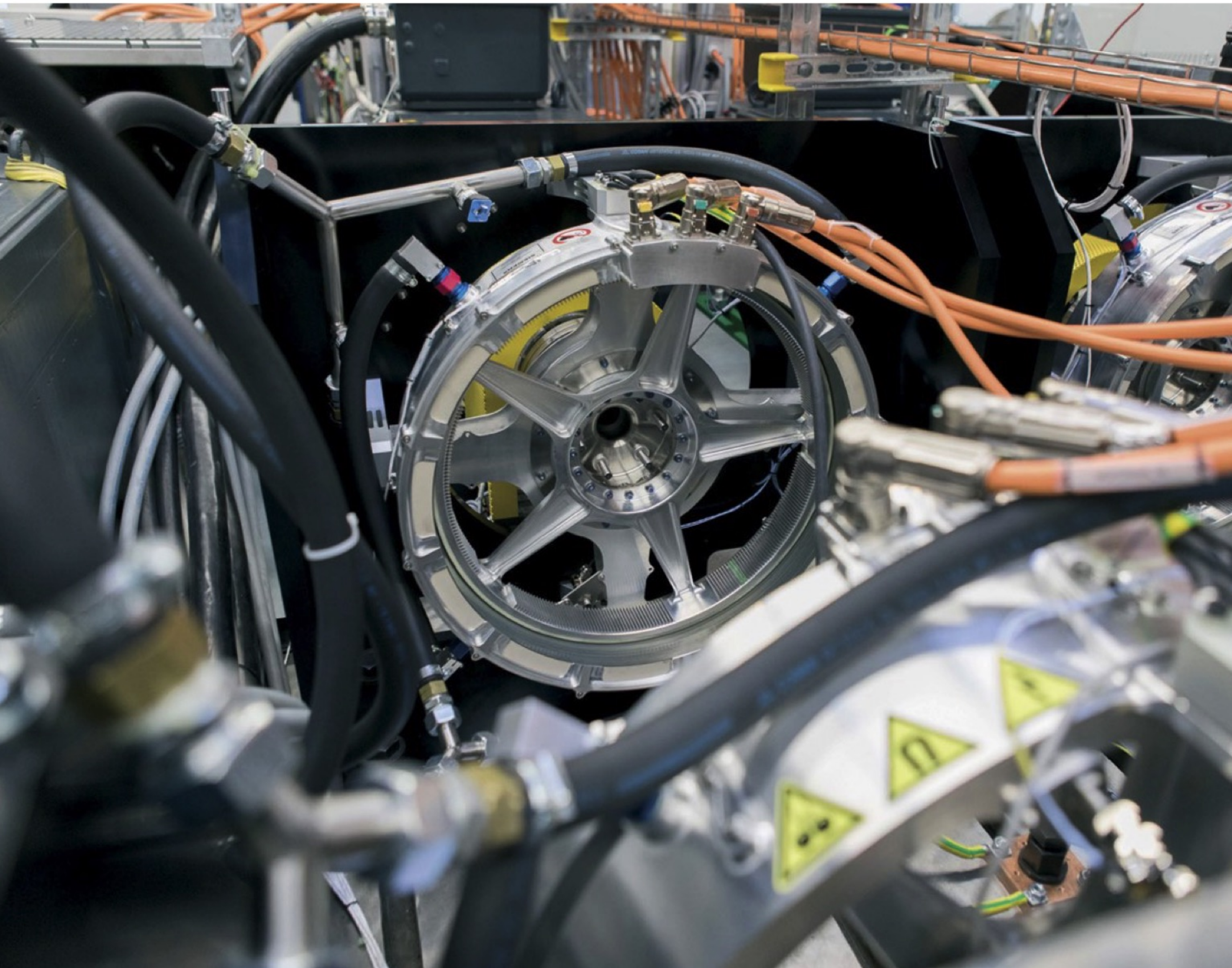
AirBus'tan proje müdürü Bay Martin Nüsseler, Airbus Helikopterleri CityAirbus Programı Başkanı Marius Bebesel ve Siemens'ten elektrikli uçak bölümü başkanı Dr. Frank Anton ile Ottobrunn'daki donanım testi merkezinde bir toplantı yaptık ve onlara bu heyecan verici proje hakkında sorular sorduk.

Bay Nüsseler ve Dr. Anton önümüzde duran bu nesne tam olarak nedir?

Nüsseler: Şu anda önünde durduğumuz bizim "demir kuş" dediğimiz CityAirbus. Bu aslında kentsel ulaşıma yönelik elektrikli ve birden fazla pervaneli bir uçak kavramıdır. Biz çekiş sistemini uçtan-uca bütünüyle test etmek için bu demir kuştan faydalanıyoruz. Onun içinde kapalı bir kumanda döngüsünde Otonom Uçuş Kontrol Sistemi ile çalıştırılan aküler, güç dağıtım sistemi ve elektrikli itiş üniteleri bulunuyor.

Sistemin tamamı için yapılan bu donanım testinde biz elektrik, termal ve mekanik özellikleriyle birlikte sistem dinamiğinin hepsini birlikte çalıştırıyor ve sınıyoruz. Siemens'in elektrikli itiş üniteleri bu kurulumun birer parçası ve gerçek pervane yüklerini taklit eden elektrikli yük makinelerine bağlılar. Bu yılın sonlarına doğru yapılması planlanan ilk uçuşa giden yolda bu çok önemli bir kilometre taşı.

Anton: Burada gördüğünüz sekiz motorun her biri bu özel uygulama için bizzat tasarlanmış ve maksimum 200 kW gücünde elektrikli itiş sistemlerine sahip. 30 Nm/kg'lık bir tork şiddetine sahipler ki uygulamada bu yeni bir rekordur. Bir başka deyişle biz 50 kilogram'dan az ağırlığı olan 1.500 Nm civarında bir nominal tork üretiyoruz. Bu motorlara ilaveten biz ayrıca eviricilerin ve enerji yönetim sistemlerinin de tedariğini yapıyoruz. Bizim bu çekiş sistemini bu kadar kısa bir sürede sunabilmemiz bir parça tesadüf eseridir. Onu ilk kavramsal halinden bitmiş prototipe çevirmemiz bizim sadece dokuz aydan fazla zamanımızı almıştı. Bu işin bu derece



kısa bir sürede başarılmasını ise kesinlikle kendini adamış ekibimizin yanı sıra bizim genellikle elektrikli uçak geliştirme işlerinde kullandığımız SimcenterTM from PLM gibi dijital araçlara borçluyuz.

Bize CityAirbus ve kullanım alanları hakkında bir parça daha bilgi verebilir misiniz? Ayrıca bu proje elektrikli uçuşun geleceğinde ne kadar önemlidir?

Nüsseler: Akülerle çalışan CityAirbus aslında dört kişiye kadar yolcunun trafik sıkışıklığı yaşayan megaşehirlerde düşük faaliyet giderleriyle ve hiçbir şekilde yerel salım yapmaksızın 120 km/saat'i bulabilen hızda güvenli ve çabuk bir şekilde ulaştırılmasını sağlayan bir kentsel hava ulaşımı kavramıdır. Tipik varış noktaları ise havalimanları, tren istasyonları veya gökdelen çatılarıdır. Başlangıçta kabinde bir pilot ile uçacak ancak otonom çalışacak bir uçak yapılması da planlanıyor.

Anton: Bu dört kanallı itiş sistemlerinin yenilikçi konfigürasyonu bu sistemin güvenliğine ciddi oranda katkıda bulunuyor ve gürültü seviyesinin önemli ölçüde düşmesini sağlıyor. Trafiği üçüncü boyuta yani havaya taşıma fikri aslında elektrikli motorların konvansiyonel makinelerden çok daha sessiz çalışması ve daha az salım yapması gerçeğinden kaynaklanıyor. Ancak bunlar, bu uygulamanın faydalandığı elektrikli ulaşımın avantajlarından sadece birkaçı. CityAirbus dikey olarak havalanıp yere inebilecek ve her yöne manevra yapabilecek ve ayrıca süzülme için kanatları da olmayacak. Bu durum yukarı doğru havalanmasının sadece itiş sistemiyle yapılacağı anlamına geliyor. Yüksek torka sahip elektrik motorlarıyla donatılmış itiş sistemi ise bu iş için ideal bir çözüm.


Havacılığın keşfi: CityAirbus donanım testi merkezinde (soldan sağa) Martin Nüsseler, Frank Anton ve Marius Bebesel.


Sistemin tamamı için yapılan bu donanım testinde Siemens ve Airbus elektrik, termal ve mekanik özellikleriyle birlikte sistem dinamiğinin hepsini birlikte çalıştırıyor ve sınıyor.

Peki ben onun içinde ne zaman uçabilirim? Ve ilk uçuşa giden yolda bir sonraki adımlar neler?

Bebesel: Biz yılın ortasına doğru bu prototipe bu itiş sistemini fiziksel anlamda entegre etmeyi planlıyoruz. CityAirbus'ın ilk parçaları daha şimdiden üretildi ve şu anda monte ediliyorlar. Seri bir uçak üretimi için mevcut konfigürasyonun kentsel hizmetlerin gereksinimlerine göre optimumlaştırılması ve ticari olarak kârlılığının artırılması gerekiyor. Teknik olarak ticari bir ürünün 2025 yılına kadar ortaya çıkması mümkün. Ancak her şey onun kamuoyu nezdinde kabul görmesine, altyapılara ve kentsel hava trafiğine yönelik çıkartılacak düzenlemelere bağlı.

Anton: Bu proje üzerinde yaptığımız çalışmalarda biz kentsel ulaşımı elektrikli havacılıkla tamamlamayı amaçlayan bu planın teknik olabilirliğini gösteriyoruz. Umarız ki uçan modelimizle ilgili testler uygulamamıza tip belgelendirilmesi verilmesini sağlar ve kamuoyunda da bu kavrama yönelik bir heyecan dalgasının ilk kıvılcımını yakar.

■ Julia Hetz

Üretimde devrim

Siemens araştırmacıları şimdi de biyonik ve 3D baskıyı, geometrik çözümleri otomatikman hesaplayan yeni bir yazılımla kaynaştırıyor. Sonuçta endüstriyel sektörlerin tamamını dönüştürebilecek kapasitede bir devrimin eşiğindeler.

Christoph Kiener, Münih'te bulunan Siemens Kurumsal Teknoloji Bölümü'ndeki (CT) ofisinin penceresinden dışarı doğru baktığında göz alabildiğince uzanan çimenlikler, taş döşeli patikalar ve rüzgarda salınan çınar ağaçları görüyor. Ancak onun tek ilgilendiği ağaçlar. CT'de çok çeşitli Siemens teknolojileri için yeni tasarım olasılıklarını keşfeden Kiener, "Bir ağaç dalının yapısında optimize edilmiş bir besin döngüsünü mümkün kılan bir nakliye sistemi vardır. Bizim akciğerlerimiz, kan damarlarımız veya bitki köklerinde de aynısı geçerlidir, yani sıvılar daima bu şekilde yönlendirilir ve dağıtılırlar" diyor.

Bu doğa kanunu Kiener'i, katı veya sıvı yakıtları ya da biyokütleleri yakıt gazlarına dönüştüren ve onları yakıp kül eden enerji santralleri ile enerji proses teknolojilerinde kullanılan brülör kafaları için yeni bir tasarım araştırması yapmaya teşvik etti. Kiener bu fikri elbette şans eseri bulmadı. Daha 2014 yılında onun geliştirdiği bir metal filtre üretimi için eklemeli imalattan faydalanılıyordu. Bu filtrenin tasarımı öncekine kıyasla soğutmayı çok daha kolaylaştırıyordu. Sonuçta bu brülör, maksimum sıcaklığı olan yaklaşık 1.500 dereceye ulaşılmasına rağmen aşırı ısınmamış oluyordu ki bu zamanında eşi benzeri görülmemiş bir kazanımdı.



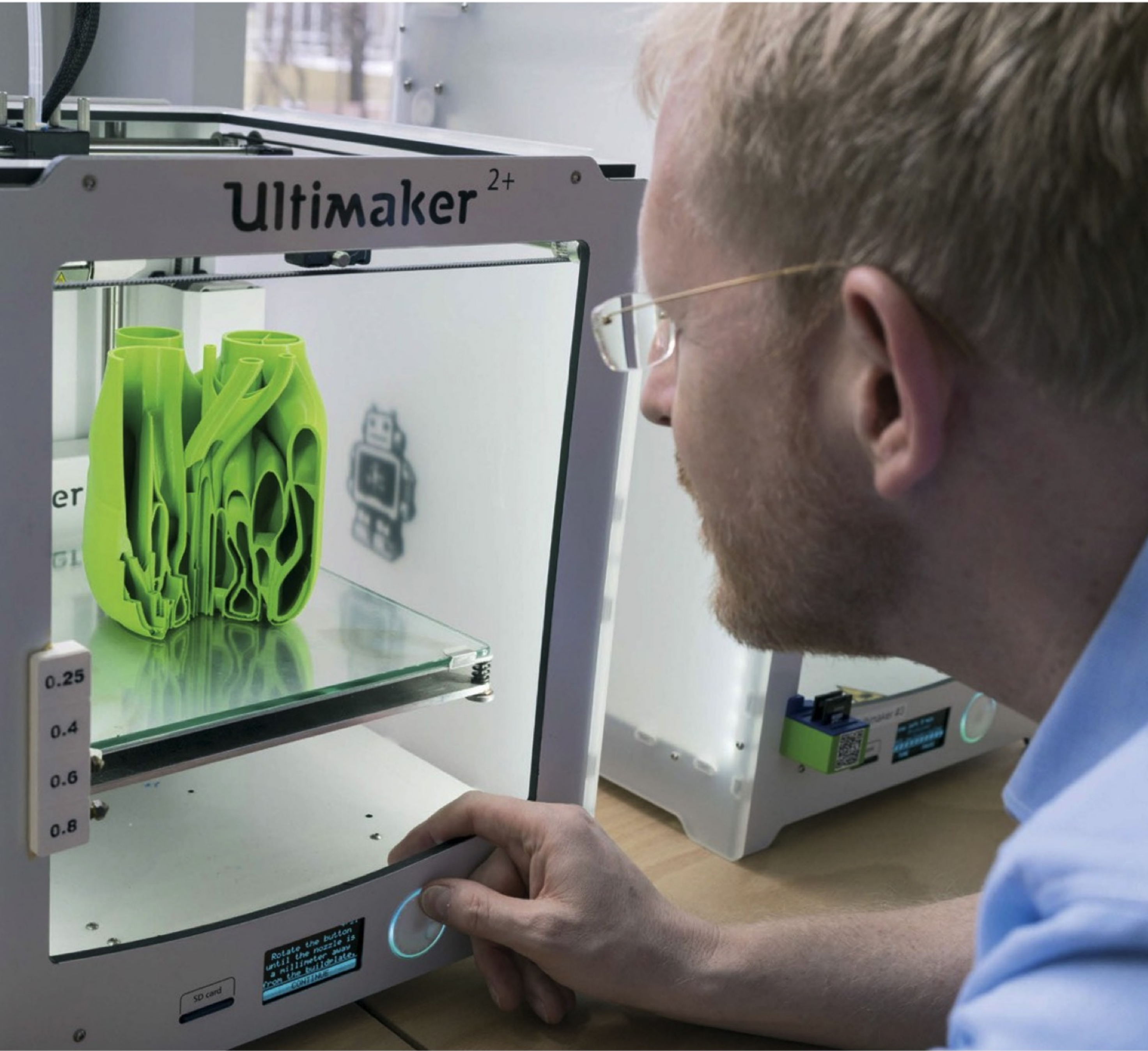
Bu başarı o günden beri Kiener'i, bu alanda yepyeni fırsatların önünü açabilecek şekilde tek bir bileşende mümkün olduğunca çok özelliğin ve içeriğin kaynaştırılmasını sağlamak için eklemeli imalattan faydalanmanın çeşitli yolları üzerinde çalışmaya teşvik etti. Kiener'in ilk tasarım araştırması taslağı, dallara ayrılmış soğutma oluklarından ibaretti. Onun arkasından modellerin 3D yazıcıya gönderilinceye kadar optimizasyon süreçlerinin tekrarlandığı bilgisayar tasarımları gelmişti. Sonuç, iç içe geçmiş damarları olan gömme katmanlardan oluşmuş bir kova ebadında ve rezene soğanı şeklinde bir plastik brülör kafası.

Brülör kafası aslında biyonik işleyişi ve süreçleri anlamak için iyi bir örnektir. Zira burada milyonlarca yıllık evrimsel ayıklanmanın sonucunda ortaya çıkmış doğadaki çözümler hazinesinden faydalanan bir tasarım söz konusudur. Bugün yeni imalat teknolojileri, "üretken tasarım" ve 3D baskı sayesinde bu



yaklaşım otomobil ve uçak imalatı gibi endüstrileri bir gün baştan aşağıya dönüştürebilecek bir devrimin eşiğinde bulunuyor. Kiener, "Biz Siemens'te kendi ürün yaşam döngüsü yönetimi PLM yazılımımızın yardımıyla bu yeni tasarım olasılıklarından yararlanmak istiyoruz, çünkü bu tarz geliştirilen teknolojiler genellikle çok daha güçlü, maliyetleri daha düşük ve daha az bakım onarım gerektiriyor" diyor.

Christoph Kiener, 3D baskılı bir işin sonuçlarını gözden geçiriyor. Her ne kadar bu bir rezene soğanıymış gibi görünse de o aslında biyonik tasarımlı bir brülör kapağının plastik bir modeli. Bugün üretken yazılım ve 3D baskı gibi yeni imalat teknikleri sayesinde bu yaklaşım bir devrim yaratmak üzere.

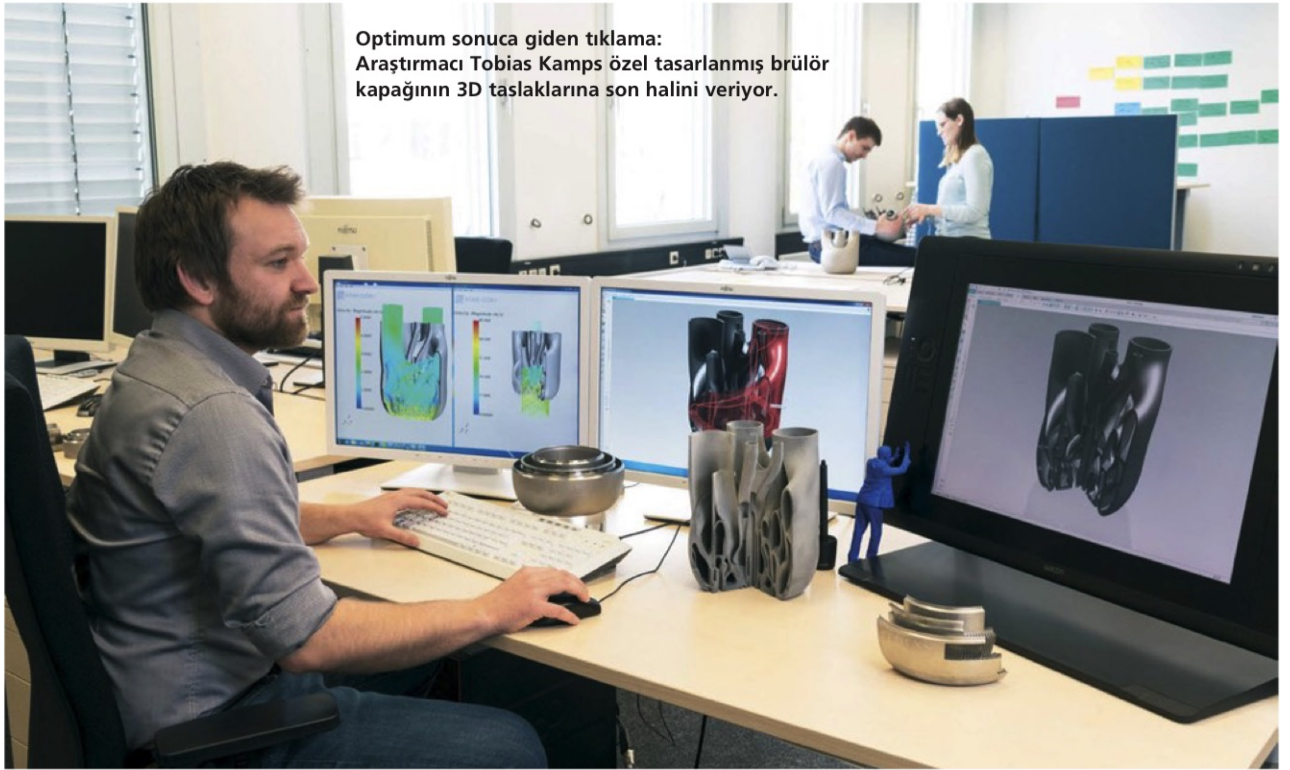


Eldeki azıyla çok iş başarmak

Bugün yeni üretken bilgisayar programları biyonikin dağarcığını genişletiyor. Her ne kadar dijital ayıklanma süreci sadece doğadan gelen fikirlerle sınırlı olmasa da üretken bir algoritmanın hesaplama süresi ne kadar uzun olursa ortaya o kadar çok organik tasarım çıkıyor. Ancak bu beklenen bir şeydir, çünkü sonuçlar genellikle daha iyileştirilmiş doğal süreçleri yansıtır. Bu teknolojiyle üretilen parçalar genellikle kuvvetlidir ve tıpkı sınırlı kaynaklarla maksimum sonuç almayı başaran doğada olduğu gibi düşük malzeme ve enerji talebiyle karakterize edilir. Bu yazılım bu şekilde bir mühendisin eline tornavida bile almasına gerek kalmaksızın bir bileşenin akışkanlık davranışını, ısı iletimini, gücünü, yük taşıma kapasitesini ve diğer özelliklerini kusursuzlaştırır. Üstelik üretken yazılımın bir çözümü hesapladıktan sonra eklemeli imalat sayesinde karmaşık tasarımların çabucak hayata geçirilmesinin mümkün kılınmasıyla konvansiyonel döküm ve haddelemeye kıyasla malzemeden ve maliyetten de muazzam tasarruf edilir.

Hızlandırılmış evrim

Christoph Kiener'in rezene soğanı şeklindeki brülör kafası da bu süreçten geçmişti. Kiener ve ekibi ilk krokilerini önce Siemens Ürün yaşam Döngüsü



Optimum sonuca giden tıklama: Araştırmacı Tobias Kamps özel tasarlanmış brülör kapağının 3D taslaklarına son halini veriyor.



Birkaç 3D baskılı örneğin arkasında duran Christoph Kiener. Her ne kadar Kiener'in çalışması halen tasarım araştırmaları seviyesinde olsa da üretken programlamanın ve 3D baskının endüstrilerin tamamını baştan aşağıya dönüştürmesi sadece an meselesi.

Yönetimi simülasyon programına yükledi. Kiener, "Biz bu programa hangi koşulların sağlanması gerektiğini ve neyi başarmak istediğimizi anlattık ve sonuçta o da bize optimum bir tasarım verdi" diyor. Burada hedef, bu filtrenin aşırı ısınmaması olduğundan PLM programı optimum akışı sağlayan tasarımı üretinceye kadar birkaç gün boyunca yanan yakıtları dağıtan soğutma kanalları ve kılavuz levhalar için yüzlerce farklı kurulum hesapladı. Kiener, "İşte bu hızlandırılmış evrimdir. Simülasyonlar ve testler bizim tasarımımızın sadece kendi amacıyla örtüşmekle kalmadığını ama aynı zamanda önceki modellerden çok daha sağlam, güçlü ve ucuz olduğunu da ispatladı" diyor.

Siemens de benzer şekilde hafifçe kıvrılmış köpek balığı yüzgecini andıran gaz türbini kanatları gibi ürünler geliştiriyor. Bu kanatlar 2016 yılından bu yana ticari türbinlerde kullanılıyor. Bu yeni teknolojiyle aynı zamanda yeni gaz türbini kanatlarının tasarımdan üretime kadar geçen sürelerini iki yıldan iki aya düşürmek de mümkün oldu.

Tek bir bileşende birden çok malzeme

Gelişmeler burada da durmuyor. Kiener'inkinin yanındaki bir ofiste biyonik uzmanı Tobias Kamps, birkaç malzemeyi tek bir parçada birleştiren baskı süreçleri üzerinde çalışıyor. Burada da biyonik fikirlerden faydalanılıyor. Kamps, "Burada kemikler, dokular, damarlar ve deriden oluşan bir kol var. Eklemeli imalat ile biz ayrıca tek bir parçada birkaç malzemeden oluşan bileşenler de üretebileceğiz. Örneğin üretken algoritmalarla uyarlanan bir bileşen, bir ısı kaynağına yakın tutulduğunda pahalı ve yüksek sıcaklıklı alaşımlarla oluşturulabilirken uzaklaştırıldığında ise daha sıradan metaller içerebiliyor" diyor.

■ Hubertus Breuer

Trafik sabrınızı taşırıyor: Hindistan Bengaluru'da caddeleri tanımlayan manzara sürekli trafik sıkışıklığıdır. Indian Express gazetesine göre Bengaluru'daki bazı kavşaklardaki trafik ışıklarından geçebilmek araç sürücülerinin 20 dakikasını alabiliyor.



Tıkanıklıkları derin öğrenmeyle azaltmak

Hindistan'da elle yapılan trafik yönetimi hızlı kentleşme yüzünden giderek daha uygulanamaz hale geliyor. Buna karşın merkezi izleme sistemleri ise yüzlerce trafik kamerasından gelen verilerin devasa boyutu yüzünden ölçeklenebilirlik sorunlarıyla yüzleşiyor. Siemens Kurumsal Teknoloji Bölümü'ndeki (CT) derin öğrenme uzmanları bugünlerde bu meselelerle başa çıkabilecek akıllı bir trafik yönetimi çözümü geliştirmekle meşgul.

Hindistan Bengaluru'daki Central Silk Board Kavşağı bu şehirde feci trafik sıkışıklarıyla sürekli tıkalı olan sayısız dörtyol ağzından biridir. Ancak bu gibi sorunlar çok yakında mazide kalabilir. Siemens Kurumsal Teknoloji Bölümü'nde derin öğrenme ve makine zekası uzmanlarından oluşan bir ekip, bugünlerde trafiğin izlenmesini ve kumanda edilmesini tamamen otomatikleştiren bir trafik yönetimi çözümü geliştirmek üzere. Şu anda Bengaluru'daki Elektronik Şehir yerleşkesinde bir prototip Elektronik Şehir Otoritesi (ELCITA) ile birlikte test ediliyor. ELCITA'nın CEO'su Rama NS, bu çözümün Bengaluru'da trafik yönetimini adamakıllı düzelteceğinden çok emin görünüyor. Rama, "Bize şu anda sahip olamadığımız trafik bilgilerini sağlayacak ve banliyö trafiği yönetimimizi iyileştirmemize yardımcı olacak" diyor.

Gerçek zamanlı olarak otomatik trafik ışıkları kumandası

Kurumsal Teknoloji Bölümü tarafından geliştirilen bu çözüm ELCITA çerçevesinde kurulmuş birkaç kameradan canlı videoları alıyor ve yapay zekaya dayalı derin öğrenme tekniklerinden faydalanarak

Sokak görünümü: Siemens Kurumsal Teknoloji Bölümü'nde çalışan bilim adamları, kendi trafik yönetimi çözümlerinin bir test cihazında nasıl işlediğini gözlemliyor.



işliyor. Bu işleme kavşakların kendilerinde yapıldığından, bu şekilde yüzlerce trafik kamerasından gelen canlı videoların işlenmek ve izlenmek üzere merkezi bulut ortamına gönderildiği önceki çözümlerde yaşanan gecikmelerden uzak durulmuş olunuyor. Bu yaklaşımla araç algılama, trafik yoğunluğu tahmini ve trafik lambalarının kumandası gibi tipik trafik yönetimi işleri gerçek zamanlı performansla otomatikleştirilebiliyor. Ancak gerek duyulduğunda bu çözüm örneğin şehirdeki trafik durumunun kuş bakışı genel resminin çıkarılması için merkezi bir bulut ortamında canlı videoların işlenmesinde de kullanılabilir.



Bu çözümün elektronik şehri yerleşkesindeki mevcut test alanında çok sayıda önemli kavşak bulunuyor.

Karmaşık şehir caddelerinde otonom sürüş

Siemens Ulaşım Bölümü'ndeki MindSphere Uygulama Merkezi'nden David Forst Bengaluru'da yapılan testlere muazzam ilgi duyuyor."Trafik örüntülerini ne kadar iyi anlarsak, onları o kadar iyi yönetebiliriz" diyor.

Hindistan'daki Siemens Kurumsal Teknoloji Bölümü'nde sahada öğrenme konusunda Kıdemli Uzman olan Vinay Sudhakaran, trafik yönetiminin ötesindeki uygulamaları bile hayal edebiliyor. Mesela farklı araç tiplerini tanımlayabilmenin kentsel planlamada oldukça faydalı olabileceğine dikkat çekiyor. "Derin öğrenme teknikleri aynı zamanda kazaların algılanmasında ve polis ile ambulans servislerinin otomatikman bilgilendirilmesinde de kullanılabilir. Bu teknoloji ayrıca trafik ihlallerinin görsel kanıtlarını bulabilir, araç sayılarını hesaplayabilir ve trafik cezalarını da otomatikman kesebilir" diyor. Üstelik araç algılama teknolojisindeki gelişmelerin otonom araç seyrini karmaşık şehir caddelerinde bile gerçek olmaya bir adım daha yaklaştırabileceğini de ekliyor.

Yeşil koridor

ELCITA saha deneyleri şimdilik trafik yoğunluğuna yönelik gerçekçi ve istikrarlı rakamları gözler önüne seren gelecek vaat eden sonuçlarla birlikte sürekli ilerleme kaydediyor.

Vinay, "Biz artık yapay zekanın yeşil koridoru başarmak için birden fazla kavşakta trafik sinyallerini nasıl yönetebileceğini keşfetmek istediğimiz bir simülasyon ortamına geçmeye hazırız. Ancak bunu başarabilmemiz için derin öğrenme modellerimizi optimumlaştırmamız gerekecek. Bizi desteklemesi için Hindistan Bilim Enstitüsü'nden yardım bekliyoruz ve aramızda bir iş birliği anlaşması daha şimdiden imzalandı bile" diyor.

Tomonica Chandran



ERSİN ÖZİNCE, bankacılık sektörünün önemli isimlerinden biri. İş Bankası Yönetim Kurulu Başkanı Özince, bankacılık sektörünün konjonktürel nedenlerle riskli alanlara yöneldiğine ve bunların yarattığı olumsuzlukların da banka bilançolarında görülmeye başlandığına dikkat çekiyor. Bunun uzun süredir sorunlu kredi rakamları büyümese de banka bilançolarında donuklaşma yarattığını düşünen bankacı, "Dolayısıyla bankacılık, artık arzulanan sorunsuz büyümeyi sürdürmekte sıkıntı çekecek" diye konuşuyor.

ELÇİN CİRİK • ecirik@capital.com.tr

Bankacılık sektörü, yeniden yapılandırmalar ve faiz tartışmalarıyla zorlu bir süreçten geçiyor. İş Bankası Yönetim Kurulu Başkanı Ersin Özince, yeniden yapılandırmaların sektör için risk taşıdığını düşünüyor. Kurların da durdurulamadığı bugünlerde "Ciddi bir vade ve fiyat faiz riski üzerindeyiz" diyor ve ekliyor: "Bütün bunlar ancak siyasi ve ekonomik istikrarla risk olmaktan çıkar."

"Faiz tartışması başta tasarruf tarafında yapılmalı. Tasarruf sahibi faizden mutlu mu? O zaman neden diğer alternatiflere ve özellikle dövize yöneliyorlar" sorularıyla faiz tartışmalarına nokta koyan Ersin Özince ile bugünkü görünümü ve riskleri konuştuk:

● Uzun yıllardır bu sektördesiniz. Dünyada bankacılık nereye gidiyor?

■ 21. yüzyıla bankacılık, uluslararası ticaretin yoğunlaşması ve önce yöresel finansın sonra da ulus devletlerin finansal olanaklarını geliştirmeye çalışmasının etkileriyle girdi. Ticari bankacılık konsolide olmaya başladı.

"SORUNSUZ BÜYÜMEDE SIKINTI ÇEKECEĞİZ"

Bankacılığın uluslararası anlamda konsolide olduğunu ve önemli ölçüde ulusal baza döndüğünü, ihtisas bankacılığının ve ihtisas finansman organizasyonlarının gelişmeye başladığını görüyoruz ve bu trendi daha da göreceğiz.

● Peki Türkiye bu trendi izliyor mu?

■ Hayır, izlemiyor. Cumhuriyet'in ilk dönemlerinde özel bankacılık sektörü kurma arzusu var. Atatürk ve Celal Bayar, bu dönemde bırakın ticari bankaları, Merkez Bankası'nın dahi özel kurulacağını söylüyor. Günümüzde Merkez Bankası-devlet ilişkileri tartışılıyor. Bir Amerikan Başkanı seçilir seçilmez, işe Merkez Bankası başkanı ile görüşerek başlıyor. Bizde de ekonomik-finansal olaylar gündeme geldiğinde hemen devlet veya hükümetlerle Merkez Bankası etkileşimini görüyoruz. Gayet doğal bunlar olabilir… Ama Celal Bayar, geçmişte "1960'lı yıllardan sonra kamu bankaları, Merkez Bankası hisselerinin yüzde 50'sinden fazlasını ele geçirdi. Buradaki çok yanlış bir iştir" diyor. Bu özelcilik mantığında sadece Merkez Bankası değil, radyoevinden bugün gündemde olan şeker fabrikalarına kadar birçok alanda aynı formül var: Ne körü körüne devletçilik ne de devletin hiçbir etkinliğinin olmadığı özelcilik…

● Ancak konjonktür başka bir tablo çıkarmış gibi karşımıza?

■ Tabii biz sık ortaya çıkan siyasi ve ekonomik krizler sonrasında devletin bankacılık sektörüne, mali sektöre hep hakim olduğunu gördük. Bunu, şimdi de olduğu gibi kimi zaman sektörün en güçlü sermayedarı ve karar vericisi konumuyla kimi zaman kaynakların kontrolündeki rolüyle görüyoruz. En fazla kaynağı doğrudan Hazine üzerinden ve en yüksek kredibilitesiyle talep eder konumunda olması ya da girişim inisiyatiflerini yöneten tavrıyla devletin, bankacılık sektöründe etkin güç olduğunu görüyoruz. Bu da Türk banka sermayedarını önemli ölçüde geriletti, tereddüde itti.

Bankacılık artık ne kendi amaçlarınız doğrultusunda yönetebileceğiniz bir bilançoya izin veriyor ne de kârı alabildiğiniz bir kurum yapısında. Özellikle büyüyen bir piyasadaysanız sürekli kârı tekrar içeriye vermek zorundasınız, gelirler büyümenin sermaye ihtiyacına ancak cevap veriyor.

Kısacası bankacılıkla ilgili kurumsal çok önemli gelişmeler olmakla beraber, devletin hakimiyeti serbest

piyasa açısından olumsuz olarak değerlendirilmeli.

● Sermaye piyasalarımız da derinleşemedi. Bu yükünüzü nasıl etkiliyor?

■ Türkiye'de bankacılık 2001 sonrası çok ciddi yapılanma geçirdi. Uluslararası entegrasyon ve yabancı ülke sermayedarlarının ilgi duymasıyla bankaların organizasyon yapıları, kültürleri çok daha hesap verebilir şekilde değişti. Fakat bu dönemde mali sektörün diğer unsurlarını geliştiremedik, en başta sermaye piyasamızı geliştiremedik. Hatta mevcut kültürü de bozduk. Küçük yatırımcının adını serçe koyup her görülen yerde tutulmasına seyirci kaldık. Halkı tasarruflarının menkulleşmesi yolunda yönlendiremedik, özendiremedik.

● Bu nasıl bir sonuç doğurdu?

■ Mali sektörün tek unsuru olarak ticari bankalar kaldı. Biz de yatırım ve kalkınma bankacılığı bile çok güdük. Her işi, ticari bankalardan istedik. Onlar da 2007'ye kadar gereken alanlara destek verdi. 2007 sonrasında diğer inisiyatif boşluğu olan alanlara yani gayrimenkul finansmanı, proje finansmanı, uluslararası finansman gerektiren işlere girdiler. Ama her şey bankalardan beklenemez, çünkü çok daha pratik ve uygun finansman teknikleri var.

● Sektörde kâr marjları düşüş eğiliminde. Bu trend devam edecek mi?

■ Bence uzun zamandır ticari bankacılık aktifi yetersiz. Bankacılıkta ticaretin finansmanı, dönüşümü güçlü ve sağlıklı bir aktif çeşididir. Ancak biz konjonktürel nedenler, devlet politikaları nedeniyle yatırım kredileri, proje finansmanları ve gayrimenkul finansmanı gibi daha durağan aktiflere, daha riskli alanlara yöneldik. Siyasi ve ekonomik uluslararası ve ulusal risklere daha açık hale geldik. Bugün bu risklerin yarattığı olumsuzluklar, banka bilançolarında gelmeye başladı. Bu, sağlıklı dediğim ticari bankacılığı da etkiler.

Ben uzun süredir sorunlu kredi rakamları büyümese de banka bilançolarında donuklaşma yarattığını düşünüyorum. Bu bir kabahat de değil, işin doğası gereği oluşuyor. Dolayısıyla bankacılık, artık arzulanan sorunsuz büyümeyi sürdürmekte sıkıntı çekecek. Bu da banka kârlılıklarını en olumsuz etkileyen faktörlerden olacak. Tabii bunu herhangi bir şekilde banka kârlılıklarına dair uygulamalarda devletin ayrıca bir düzenlemeye gitmeyeceği varsayımıyla söylüyorum. Çünkü o da mümkün, bu riski de dikkate alıyorum.

● Nasıl bir düzenlemeden bahsediyoruz?

■ Devlet bu sektörde hakim. Sermayedar, oyun kurucu ve özellikle talebi yönlendirmede hakim. Bu politikalarla ilgili düzenlemeler olursa kârlılıklar etkilenir. Örneğin KDV değişikliği, özelleştirmeyle ilgili işlerde kurun sabitlenmesi veya bazı projelere devletin kefaleti olması gibi ben şu an olumlu örnekleri seçiyorum ama olumsuz da olabilir, o zaman kârlılıklar etkilenir. Burada en üzücü nokta, konuya banka sermayedarı gözüyle bakılmaması.

● Bankalar, son dönemde çok eleştiriliyor…

■ Genel algı, bankalarımız çok kârlı hatta neredeyse halkı istismar ediyor ve faizleri düşürmüyorlar, çok para kazanıyorlar şeklinde. Öncelikle belirtelim, bankalarla ilgili her türlü düzenlemeyi zaten devlet yapıyor.

Ayrıca bankalara bakarken ilk olarak bilançonun pasif tarafına bakmamız gerekiyor. Bankaların kaynak

"HERKES YAPILANDIRMAYA GİTSE BANKALAR BATAR"

HATA BİZDE

Evet, yeniden yapılandırma noktasında yenileri gelebilir. Ama burada çok yanlış bir algı oluştu. İki örnekte de en önemli hatanın bankacılar olarak bizde olduğunu düşünüyorum. Bizde derken bende, ben şahsım ve keşke bankam adına daha doğru bir kredilendirme ya da sonrasında daha doğru bir izleme yapsaydık diyorum. Biz kredi ihtiyaçlarını anlamak ve karşılamak konusunda bilgili olduğumuzu iddia ediyoruz, onun için bu mevkilere oturuyoruz. Dolayısıyla eğer o firmaların finansman ihtiyaçları karşılanamaz idiyse karşılamamalıydık. Daha uzun vadeli, daha farklı para cinsleriyle karşılanması gerekiyorsa o şekilde vermeliydik. Krediyi verdikten sonra firmaların pozisyonlarında değişiklik olduysa bundan haberdar olup önlemini almalıydık. Bunun sonrasında kredi politikalarımızı, iş yapma biçimlerimizi gözden geçirip ders çıkarmalıyız.

BÜYÜK RİSK

Hiç tereddütsüz risk taşıyan bir durum oluştu. Ama iyi ki de oldu… Bu firmalar kendi iradeleriyle ikaz vermese ve bankalar ayrı ayrı hareket ederek buna yakalansa, bankalar ve ekonomimiz için tablo çok daha olumsuz olurdu. Öte yandan borcunu ödemek için elini taşın altına vurup da, şöyle ödeyebilirim, diyen borçluya olumsuz bakmamalı. Tabii bu konuda bütün imkanlarımızı seferber etmeden gitmeli. Sonuçta herkes borcunu yapılandırmaya kalksa bankalar batar. Bu kadar basit… Aktif kalitesi bozulabilir, kârlılıklar bir de oradan olumsuz etkilenebilir.

ENDİŞELENMELİ Mİ?

Yenileri gelirse ne yapmalıyız? Vergi mükellefi endişe etmeli mi? Kanaatimce İş Bankası özelinde henüz böyle bir endişe yok, ortaya çıkacak riskleri hesaba katıyor ve İş Bankası gibi bilimsel istatistiklerle yönetiyorsanız sorun yok. Ama endişesiz olmak da mümkün değil, çünkü bankalar bugün TL mevduat/kredi oranında neredeyse yüzde 150'ye geldi.



"BANKALARIN TAMAMININ ŞUBE ARTIRMASI GEREKİR"

GELİŞİME AÇIK ÜLKE

Şubeler, teorik anlamda baktığımızda kaygı duyulmayacak kadar gelişeceğini bildiğimiz bir alan. Türkiye, istediğiniz kriterde, yani isterseniz müşteri başına şube istersiniz banka aktifine göre şube oranına bakın, her noktada bankacılık hizmetlerinin daha çok gelişeceği bir ülke. Bu anlamda bankalarımızın tamamın şube artırması gerekir.

İŞSİZLİK GETİRMEZ

İş Bankası'nda operasyonunun yüzde 90'ını şube dışında yapıyoruz. Hizmetlerinizin yüzde 10'unu verdiğiniz yerde yönetim hataları varsa da düzeltilir. Teknolojik gelişmelerin bankacıları işsiz bırakmayacağını düşünüyorum. Bankalar diğer hizmet şirketlerinde olduğu gibi yönetime ve insan faktörüne ihtiyaç duyar.

TEKNOLOJİ SORUN YARATMAZ

Türkiye'de ekonomi ve siyaset sağlıklı giderse ben bankacılıkta şu ya da bu nedenle istihdam problemi çıkacağını düşünmüyorum. Ama tabii içinde bulunduğumuz siyasi ve ekonomik risklerin bankalarımızın istihdamını çok olumsuz etkilemesi mümkün. Yani esas tehlikeyi teknolojide görmüyorum. Ekonomi ve siyaset konusunda sıkıntılarımız, her zaman önce ülkede bir dolaşım sistemi gibi çalışan finans sitemini etkiler ve esas istihdam sorunları olacaksa bu nedenle olacaktır.

aktarabilmesi için halkın tasarrufunu toplaması gerekiyor ama biz ne yaparsak yapalım mevduatın uzun vadeye yayılmasına razı edemiyoruz. Kaynakları 1-3 ay değil, 6 ay-1 yıl süreyle mevduata nasıl yönlendiririz diye düşünmemiz lazım.

Faiz tartışması başta tasarruf tarafında yapılmalı. Tasarruf sahibi faizden mutlu mu? Diğer alternatiflere ve özellikle dövize yöneliyor. Tartışması burada yapılmalı.

● Ama kârlar iyi…

■ Evet, bankaların kâr seviyeleri fena değil. Ama paranız olsa banka hissesi alır mısınız sorusunun cevabını vermek gerekiyor. Birçok bankacı, para mevduat faizine konulsa daha fazla alınıyor diyor. Kaldı ki en kârlı bankalarımızda geçtiğimiz yıl, kârın üçte biri bile dağıtılmadı. Bu dönemde banka hisseleri de muazzam değer kaybetti. Tasarruf faizi ne kadar istikrarlı olursa bankacılık o kadar sağlıklı olur. Aktif kalitesi de sağlıklı çıkar. Diğer faiz tartışmalarının önemi yok.

Yapılan eleştirilerin özellikle gerek Türk kamuo-



"FAİZLERE MÜDAHALE YANLIŞ"

BİRKAÇ HUSUS

Konut kredi faizlerin değerlendirmek için uzman ya da bankacı olmaya ihtiyaç yok. Burada birkaç önemli husus var: Evin fiyatını değil, borçla ev alanın ödeyeceği faizi konuşuyoruz. Ev fiyatları konusunda hiçbir konuşma yok. Öte yandan gerçekten ortalama gelir sahibi vatandaşın konut sahibi olması hedefleniyorsa devlet belli tutara kadar konut kredilerinde teşvikler getirebilir. Ama 3 ev sahibi bir vatandaşın 4'üncüsünü alması için niçin yüzde 0,90'dan kredi vereceksiniz? Hatta vermemelisiniz, o kendi bankasıyla pazarlık yapabilir.

ÖDENME KAYGISI

Halka yönelecek politikalarda bir malın satılmasını bütün olarak ele almalıyız. Örneğin burada vade ne olacak? Niye İngiliz vatandaşı 40 yıl vadeyle ev alırken benim yeni iş bulmuş borçlum 10 yıl vadeyle ev alıyor? Ben o kredilerin faizinde değilim. Kredilerin ödenmesinde sıkıntı çıkacağı kaygısındayım. Çünkü konut finansmanı bankalardan yapılmaz. Yapılacaksa da özel kurulmuş ipotekli konut finansmanı modelleri üzerinden yapılır. Ben faiz oranının ister düşük olsun ister yüksek, piyasada serbestçe belirlenmesinden yanayım. Bunun gerek serbest piyasa ekonomisinin gerek uluslararası hukukun gerekse de Türkiye'deki rekabet mevzuatının gereği olduğunu düşünüyorum. Ülkemizde bu piyasanın serbest olmasına güvenip gelmiş pek çok yabancı yatırımcı var. Faiz oranlarının oluşmasına müdahale yanlış olur.

yu ve tasarruf sahibi gerekse uluslararası boyutta itibarımızı bozduğunu düşünüyorum. Reytingimiz niye düştü? Finans sektörüne bankacılık sektörüne güveni olmayan bir ülkenin finansal notunun gerilemesi kadar doğal bir gelişme olamaz. Eski notu elde etmek için 10-15 yıl uğraşmıştık, yeniden artırmaya çalışacağız.

● Sizce bankacılığın önündeki en büyük zorluk ne?

■ Sektör, kendi içinde hapsolmuş olarak siyasi ve ekonomik risklere tabii yuvarlanıp gidecek. 2003-2007 dönemindeki ivmeyi bulamayacak. 2007 sonunda dünya ekonomisinde gelişmekte olan ülkeler krizinin Türkiye'ye çok büyük imkanlar sunduğunu öne sürmüştüm. Türkiye bunu değerlendiremedi. O süreden bu yana siyasi gündemin önde tutulduğunu düşünüyorum. Mali sektör yani kaynakları alıp diğer organlara pompalayan kalp mutluluk üretmiyorsa o ekonomi hiçbir yere varamaz. Hele büyüme lafları edilmiyor mu hiçbiri benim kabulüm değil.

Ekonominin refah ve mutluluk yaratması lazım, bunun da en önemli unsuru ekonomik bağımsızlıktır. Siyasi bağımsızlık Türkiye Cumhuriyeti bizim gelecekte en büyük idealimiz olmaya devam edecekse, devletimiz ve ekonomimizin ekonomik bağımsızlığı hedeflemesi lazım.

Bugün Türkiye'de bankacılığın en büyük sorunu, ulusal ekonominin bağımlılığı problemidir. Siyasi olarak söylemiyorum ama ulusal ekonomi politikasına ihtiyaç var.

Bankalar bugün mevduatın neredeyse 1,5 katı kadar kredi vermiş durumda. Aradaki fark için de dışarıdan dolarla kaynak bulundu. Kapitalizmi beceremeyen ülkelerde kendi paranızla olan ticaret konusunda çok büyük zaaflarınız oluyor, her şey dolara endeksli o zaman da burada talep yaratıyorsunuz. Vade ve kur riski de gerek banka bilançolarında gerek özel sektör ve dolayısıyla devlet bilançolarında en büyük riskimiz oluyor. Devlet borçluluğumuz eski dönemlere göre az görünmekle beraber devletin belediyeler, KİT'ler ve devletin önayak olduğu projelerle önemli boyutlarda borcu olduğunu düşünüyorum. Ciddi bir vade ve fiyat faiz riski üzerindeyiz; bütün bunlar ancak siyasi ve ekonomik istikrarla risk olmaktan çıkar. C



John A. Davis
Cambridge Aile Şirketleri Enstitüsü

Aile şirketini profesyonelleştirmek

Aile şirketinin yaşamının bir noktasında profesyonelleştirmesi gerektiğine karar verilebilir.Bazen aile dışından bir yöneticinin şirket liderliğine getirilmesiyle profesyonellik hakikaten gerçekleşebilir. Bu geçiş dönemlerinde aile üyeleri başka yönetim pozisyonlarına kaydırılabilir ya da bazen (Ford Motor Company'de olduğu gibi) aileden olan tüm çalışanlar işten çıkarılabilir. Ancak aile dışından bir yönetime geçiş, profesyonelleşmenin olası yollarından sadece biridir. Ancak kesinlikle vazgeçilmez bir yol değildir.

MBA ve işletmecilik öğrencilerime göre bir profesyonel, tıpkı müşteriler ve şirket sahipleri gibi şirketlerinin çıkarları doğrultusunda hareket eder ve haksız bir şekilde mal mülk sahibi olmaz.

Bir şirket ancak bu üstün performansa ve ahlaki seviyeye erişmiş ise profesyonel olarak addedilir. Organizasyonlar bu standartları sadece performansa değer veren şirket kültürü oluşturarak, insanlara birer yetişkin gibi muamele ederek, şirketin çekirdek değerlerine bağlı kalarak, sürekli öğrenmeye çalışarak ve ödüllendirmede adil ve istikrarlı olarak tutturabilir. Profesyonel şirket kültürü ise liderlerin çabalarıyla ve net hedeflerle kurallar belirlemek, çalışan performansını ve etiğini takdir etmek ve katkıya bağlı işe alım ve terfiler gibi "resmi" süreçlerle oluşturulur.

Peki bir aile şirketi de bu standartlara göre profesyonel olabilir mi? Elbette. Tanıdığım aile şirketlerinden çoğu, halen aileler tarafından yönetiliyor. Dünyanın dört bir yanındaki endüstri liderlerinin çoğunun aile şirketleri olduğu gerçeği göz önüne alındığında, bunların pek çok şeyi doğru yaptığına ve hepsinin de iyi birer profesyonellik örneği olduğuna hiç kuşku duyulmaması gerek. Aile liderleri kendi işlerine sahip çıktığında, şirketlerinde üstün performans ve ahlaki değerleri teşvik ettiğinde, bu koruyucu kültür onların "profesyonel" yönetim sergileme şanslarını artırır.

Yani bir şirket hem bir ailenin mülkiyetinde olabilir hem de profesyonel yönetilebilir. Şirkette aile üyesi olan bir çalışanı da profesyonel bir yönetici olabilir. Şirketin "aile yöneticileri" ile şirketin "profesyonel yöneticileri"ni karşı karşıya getirmek doğru değildir, çünkü burada "profesyonel" olmanın tek yolunun aile dışından olunması gibi tehlikeli bir anlam yatar. Profesyonelliğin aileden veya aile dışından olmakla hiçbir alakası yoktur, tamamen kişinin tavır ve davranışlarıyla ilgilidir.

Peki işe alımda birilerinin akrabalarını kayırmakla ilgili nepotizm olacak: Akraba kayırmacılığı yaparak profesyonel bir organizasyon olabilir misiniz? İşe kayırılarak alınan bir insan profesyonel olabilir mi? Evet. Doğru kalifikasyonlar setine sahip aile üyeleri de elbette aile şirketinin yönetilmesinde performansı vurgulayan, değerlere sahip çıkan, sürekli öğrenen ve ödüllendirmede adil ve istikrarlı olan bireyler olarak avantajlara sahip olabilir.

CEO ve yönetim kurulu başkanı da dahil her çalışanın bir kapasite, deneyim ve değerler "paketi" vardır. Hiçbir insan birbirinin aynısı değildir ve hiçbir kişinin yaptığı işin her yönünde en mükemmel performansı göstermesi beklenemez. Bir şirkette her rol için tanımlanmış minimum gereksinimler olmalıdır ve şayet bir aile bu minimum şartlara haiz olan bir aile üyesini bulamıyorsa o zaman o işe aile dışından bir yetenek yerleştirilmelidir. Ancak aile üyesi çalışanların aile dışından çalışanlara kıyasla bilhassa aile paydaşlarına, çalışanlara, kilit müşterilere ve tedarikçilere şirketin istikrarıyla, kendilerinin sadakati ve adanmışlıkları hakkında güvence vermek konusunda avantajları vardır. Ve evet, aile üyeleri harikulade yöneticiler ve liderler olabilir.

Sakın aile şirketinizi daha profesyonel hale getirmenin tek yolunun şirkette aile üyesi olan çalışanları başınızdan def etmek olduğunu varsayma tuzağına düşmeyin. Bu adım belki gerekli olabilir, ancak sakın bu varsayımla yola çıkmayın.

Bu argümanlarla birlikte halen şu soruyla karşı karşıyayız: Bir aile şirketinin profesyonelce yönetilmesi için ne yapması gerekir? İşte 6 destek:

- Üstün yeteneklileri cezbedin, onları geliştirin ve elinizden kaçırmayın
- Organizasyonun tam da zamanında önemli kararları almasını sağlayın
- Aile disiplinini ve adanmışlığını güçlendirin
- Yönetim hiyerarşisine saygı gösterin ve çalışanları kritik kararlar almaları doğrultusunda yetkilendirin
- Sürekli üstün performansı ve adaleti destekleyen sistemler yaratın
- Çekirdek değerlerinizi bir şahin gibi savunun. C





Mevduat ve kredi faizlerinde tablo nasıl değişiyor?

Segment	Mevduat faizi (%)	Kredi faizi (%)
Bireysel, mikro ve girişimci	16,5 - 17,5	23 - 25
KOBİ ile büyük girişimci	17 - 18	21 - 23
Kurumsal ve özel bankacılık müşterisi	18,5 - 19,5	20 - 21

Not: Tablo, mevduat faizinin yüzde 16,5-17 olduğu dönemde hazırlanmıştır.
Kaynak: Tablo, banka yöneticilerinden alınan görüşlerle oluşturulmuştur.

Bugün bankacılıkta kredilerin yüzde 77'si yatırım, üretim ve ticaret, ihracat yapan büyük şirketlere ve KOBİ'lere kullandırılan tüzel kredilerden oluşuyor. Kalan yüzde 23'ü ise bireysel krediler... KOBİ kredisi kullanan müşteri sayısı, son dönemde KGF ve Nefes kredilerinin yarattığı artışla 3,2 milyona kadar çıktı. Bireyselde ise kredi açılan 20 milyonun üstünde kişi bulunuyor. Bu tablo, Türkiye'de bankaların ne kadar tabana yayıldığını ortaya koyuyor. Ziraat Bankası Genel Müdürü Hüseyin Aydın, TBB Genel Kurul Toplantısı'nda sağlıklı büyüme için bankaların ne miktar krediyi nereye, kime verdiğinin, bu kredilerle gelir ve istihdam yaratılıp yaratılmadığının da çok önemli olduğunu söylüyor.

Gerçekten de büyük bankaların başlattığı tabana yayılma trendi, bugün orta ve küçüklere de yansıyor. Her ölçekte banka, farklı bir stratejik oyun kurarak son dönemde tabana daha çok yayılma felsefesiyle hareket ediyor. Bankacılıkta tabana yaygın olma kavramı, "daha çok müşteriye ulaşmak" anlamına geliyor. Bu da gerek mevduatta gerek kredilerde daha parçalı, daha küçük ölçekli iş yapma olanağı doğuruyor.

Tabii hep güvenli liman olarak görülen kurumsal bankacılıkta büyük holding ve grupların, bu yıl yeniden yapılandırma istekleriyle bankaların kapılarını çalmaları da bu trendi hızlandırıyor. Bankalar, tek şirkete büyük tutarlı kredi vermek yerine pek çok kişi ve kuruma küçük tutarlarla kredi verme mantığına dönüyor.

YENİ TREND GÜÇLENİYOR

Sektörün en büyüklerinden Yapı Kredi, geçtiğimiz günlerde bu yönde adım atacağını açıkladı. Bankanın

PARÇALI BÜYÜME DÖNEMİ!

Kredilerde ve mevduatta daha küçük ölçekli işlere yönelen banka sayısı artıyor. Son dönemde büyük ölçekli şirketlerin yeniden yapılandırma talepleri bu trendi güçlendiriyor. Riski dağıtmak isteyen bankacılar, ellerindeki kaynağı tabana yayarak parçalı dağıtıyor. Nefes ve KGF kredileri de bu stratejiyi destekliyor. Bu krediler sayesinde bankalar yeni müşterilerle tanışıyor. Öte yandan 10-15 milyon kişi olarak tahmin edilen bankasız müşteriler de odakta bulunuyor.

ELÇİN CİRİK
ecirik@capital.com.tr

yeni genel müdürü Gökhan Erün, 2020 yılı hedeflerinin başında gelen bu planlarını şöyle aktarıyor:

"Hem kredilerde hem mevduatlarda daha küçük ölçekli işlere odaklanacağız. Bu, yeni dönemde bizim için önemli. Daha küçük ölçekli işler, marjımızı daha iyileştireceğiz anlamına geliyor."

Bir başka büyük banka genel müdürü, Yapı Kredi'nin bu kararını bugün kredilerindeki büyük kurumların konsantrasyonunu dağıtma çabası olarak yorumluyor.

Bankacılığın her alanında etkin çalışan büyük özel bankalarda, tabana yayılma çabaları 2-3 yıldır artarak sürüyor. Adını açıklamak istemeyen büyük bir bankanın genel müdürü, kendileri gibi büyük özellerin, küçük işlerde büyümeye devam edeceğinin altını çiziyor. İş Bankası Yönetim Kurulu Başkanı Ersin Özince de her ne kadar sektörde bugün kredi/ mevduat oranının limite gelmesiyle kredilerde büyüme sıkıntısı çekildiğinin altını çizse de "Ticari bankacılığın temeli perakende bankacılıktır. Bu dönemde de KOBİ, esnaf ve bireysele mümkün olduğunca yayılmak gerekir" diyor.

"Tabana yayılmanın öneminin farkındayız" diyen Burgan Bank Genel Müdürü Murat Dinç, ancak bu stratejiyle son dönemdeki gibi piyasa dalgalanmalarına karşı bankaların daha sağlam temeller üzerinde durabileceğini düşünüyor. Dinç, "Bu nedenle tabana yayılma uzun dönemde bireysel bankacılık tarafında popüleritesini koruyacak ve yoğun bir rekabet izlemeye devam edeceğiz" yorumunu yapıyor.

Turkish Bank Genel Müdürü Mithat Arıkan'a göre bugün tabana yayılma tüm bankaların üzerinde önemle durduğu bir konu. Arıkan, "Hükümetin esnaf ve

küçük işletmelere yönelik sağladığı imkanlar, ticaret odalarının sağladığı imkanlarla sektörün ilgisi küçük ölçeklilere, esnaf, kadın ve genç girişimciye doğru kaymış durumda" şeklinde konuşuyor.

RİSKİ DAĞITMANIN EN İYİ YOLU

Tabana yayılmanın, daha küçük parçalı işler yapmanın bankalara getirdiği pek çok artı var. Garanti Bankası Genel Müdürü Fuat Erbil, tabana yayılan portföyün en önemli artısının bankanın riskini azaltmak olduğuna dikkat çekiyor. Çünkü Mithat Arıkan'ın da değindiği gibi bugün yeniden yapılandırma istekleriyle sektörün yaşadığı şekilde "müşteri konsantrasyonunun azalması, kaynak yönetiminin en önemli risklerinden biri" olarak önümüze çıkıyor.

Amerikan danışmanlık şirketi N2Growth'un kurucu ortağı Tunç Akyurt, tabana yaygın kredi portföylerinin ortalama kanuni takip rasyolarının, konsantre portföylere göre en az yüzde 0,5- 1,5 civarında daha düşük olduğuna vurgu yapıyor.

Şekerbank Genel Müdürü Servet Taze, sektörel ve adetsel açıdan tabana yayılmanın hem müşteri sayısı artıkça çapraz satış olanaklarını çoğalttığına hem de geliri artıran ve risklere dayanıklı bilanço yapısı getirdiğine vurgu yapıyor. Ayrıca kredilibite açısından önem kazanıyor. Servet Taze, bunu kendi bankaları üzerinden şu örnekle aktarıyor: "Tabana yaygın mevduat yapımız, uluslararası finans kuruluşları tarafından da altı çizilen önemli bir güç ve değer niteliği taşıyor" diyor.



SERVET TAZE

Tabii tabana yayılmada iki farklı noktaya bakmak gerekiyor: Krediler ve mevduatta yaygınlık. Mevduat tarafında tabana yaygın olmak kırılgan ve faize duyarlı bir fonlama politikası yerine daha kalıcı ve daha az maliyetli fonlama anlamına geliyor. Yani duayen bankacı Mehmet Sönmez'in sözleriyle "Mevduatta yaygınlık, bankalar için su ve oksijen gibi..."

MALİYET AVANTAJI VAR MI?

Bireylerin ya da şirketlerin yatırdığı mevduat tuta-

HER BANKANIN STRATEJİSİ FARKLI

"AGRESİF OLACAĞIZ"

Yapı Kredi Genel Müdür Gökhan Erün, her yıl 1 milyon yeni müşteri kazandıklarını ve bunu sürdüreceklerini söyleyerek şunları ekliyor: "KGF kredilerinde verilen limitleri en kısa zamanda doldurup yeni kredi talep eden banka durumunda olmak istiyoruz. KGF'de agresif olmak istiyoruz. Hem kredilerde hem de mevduatlarda daha küçük ölçekli işlere odaklanacağız."

HIZLI ÇÖZÜM

Tabana yaygın mevduat stratejilerine önem verdiklerini anlatan Burgan Bank Genel Müdürü Murat Dinç, şunları aktarıyor: "Hoş Geldin Mevduatı', 'Güldüren Hesap' ve '3 Para Birimli Mevduat' gibi ürünlerimizi öne çıkarıyoruz. Bireysel ihtiyaç kredilerinde PTT, tüketici finansmanı ve dijital bankacılık kanallarımızla daha küçük tutarlı kredi ihtiyacı olan müşterilere hızlı çözüm sunuyoruz."

KÜÇÜK KREDİLER

Şekerbank Genel Müdürü Servet Taze, şunları söylüyor: "Büyük montanlı krediler yerine küçük tutarlı ve tabana yaygın kredi kullandırımını daha da artırmayı hedefliyoruz. Tarım ve KOBİ bankacılığındaki müşteri tabanımızı genişleterek son 1 yılda en yüksek büyümeyi yüzde 32 artışla KOBİ kredilerinde yaptık. 15 milyon bankasıza ulaşmak adına da mikro finansman modelini uyguluyoruz."

GÜNDEMDE NE VAR?

Turkishbank Genel Müdürü Mithat Arıkan'ın değerlendirmesi şöyle: "Mevcut kurumsal ve ticari firma müşterilerimizin tedarikçileri ve müşterileriyle çalışmayı planlıyoruz. Burada ağırlıklı olarak KOBİ segmenti ve zaman zaman küçük ölçekli firmalara gideceğiz. Bireysel alanda özellikle mevduatta tabana yaygın müşteri profilini genişletmek de en önemli gündem maddelerimizden."

ANINDA KREDİ

Fibabanka Genel Müdürü Ömer Mert, Kiraz Hesap gibi her segment müşterinin ihtiyacına cevap olabilecek ürünlere odaklandıklarını açıklıyor ve ekliyor: "Nisan ayından itibaren mevduatta büyüme trendine giriyoruz. Bireyselde şube dışı kanallardan anında tüketici kredisi vererek büyümek istiyoruz. Bu yılın sonunda 750 bin-1 milyon yeni müşteriye ulaşmak istiyoruz. Tarım bankacılığında da çiftçilere özel tarım kart çıkaracağız."

rı ne kadar yüksek olursa, bankaların bu müşterileri elinde tutmak için verdikleri mevduat faizi de o kadar yükseliyor. Mevduat kaynağı sınırlı olduğundan burada yüksek bir fiyat rekabeti hüküm sürüyor. 50 bin TL'ye kadar mevduatlara bugün piyasada yüzde 16,5-17 mevduat faizi veriliyor. BDDK'nın 2018 Mart ayı verilerine göre toplam yurt içi mevduatın yüzde 67'si, 250 bin TL ve üzeri tutarlı hesaplardan oluşuyor. Türkiye'de yaklaşık 700 bin kişinin bankada 250 bin TL'nin üzerinde parası bulunuyor. Bu yüksek montanlı mevduatlara ise tabii ki piyasanın üstünde, yüzde 18,5-19,5'lerde mevduat faizi veriliyor.

Yapı Kredi Bankası Genel Müdürü Gökhan Erün, "Daha parçalı mevduat alırsak bunun sonucu olarak 100-150 baz puanlık mevduat maliyetlerinde daha avantajlı hale gelebiliriz" şeklinde konuşuyor. Tabii bu maliyetin kaç baz puan etki yapacağı, bankanın toplam mevduat portföyünün büyüklüğüne, hangi ölçeğe kadar küçülerek mevduat topladığına göre değişiyor. Tunç Akyurt, "Bu, her 10 milyar TL büyüklüğündeki mevduat portföyü için yıllık 30-40 milyon TL fonlama maliyeti tasarrufu anlamına gelir" diyor.

Burgan Bank Genel Müdürü Murat Dinç, kendi bankalarındaki rakamlarını şöyle aktarıyor: "Güldüren Hesap ve 3 Para Birimli Mevduat gibi yeni mevduat ürünlerinin payı, toplam mevduatımız içinde yüzde 15. Bu ürünler daha avantajlı olduğundan müşteri kazanımı ve sadakatinde ciddi katkı sağlıyor."

Şekerbank'ta da mevduat hesaplarının yüzde 50'si 250 bin TL altı birikimlerden oluşuyor. Banka küçük tutarlı mevduat toplamayı tercih ediyor.

"KOBİ VE TARIMDA YAYILACAĞIZ"

HAKAN ATEŞ / DENİZBANK GENEL MÜDÜRÜ

GÜÇ ÇİFTÇİDE

Tarım tarafında ve KOBİ'lerde tabana yayılmak istiyoruz. Türkiye'de kadın girişimciler ve gençler de her zaman hedef segment olarak konuşulur ama buralarda organize bir çaba yok. KGF kredilerini kadın girişimcilere de kullandırmak istiyoruz ama sayı ve ölçek çok küçük kalıyor. Bu yıl içinde tarım bankacılığının da olduğu 30 yeni şube açacağız. Bugün sadece tarıma odaklanan 70 Yeşil Damla şubemiz var. Tarım bankacılığında kredilerde yüzde 13 pazar payımız bulunuyor. 1,1 milyon tarım müşterimiz var, bunların 570 bini bizim Üretici Kartı'mızı kullanıyor.

ZARAR ETTİK

Yılbaşından bu yana geçen 4,5 ayda, sektörün kredi büyümesi yüzde 4. Bizde ise yüzde 6. Sektörün yüzde 50 üzerinde büyüyoruz. Bunun ağırlıklı kısmı tarım, KOBİ, KGF ve Nefes kredilerinden geliyor. Nefes 2 kredilerinde iki kamu bankasından sonra 3'üncü en büyük kredi ikraz eden bankayız. Nefes 2 kredisinde müşterilerimizin yüzde 80'i yeni. Tabii burada yeni bir ilişki kazanıyoruz. İşin artısı bu... Fedakarlık yapıyoruz, aldığımız bir zarar var. Nefes 2'yi yüzde 11,80 faizle kullandırdık. Nefes 1 kredisinden 50 milyon lira düzeyinde potansiyel zarar ettik. Ama ilişki kazandık.

KREDİLERE ETKİSİ NE?

Krediler bacağında da parçalı işlemlere odaklanmak daha fazla faiz marjı getiriyor. Her ne kadar her bankanın kredi faiz politikası farklı olsa da kredi verilen şirketin ölçeği burada ana belirleyici rolünde. Bu nedenle kurumsal bankacılıkta kredi faizleri, son günlerde tırmanan faizlerle yüzde 20'lerdeyken mikro işletmeler, esnaf ve girişimciler ile bireysel ihtiyaç kredilerinde faiz oranları bugün yüzde 25'e kadar çıkıyor.

Tabii tabana yaygın yani çok müşterili kredi portföyü, aynı zamanda bu müşterilerden gelen toplam gelir ve komisyonu da artırıyor.

Dinç, "Mikro KOBİ segmentine yönelik dijital tabanlı yeni ürünler üzerinde çalışıyoruz. Böylece bu segmentte müşteri adedi ve işlem hacimlerini yükselterek faiz dışı gelirlerini artırmayı hedefliyoruz" diyor.



MURAT DİNÇ

Şekerbank Genel Müdürü Taze de "Bizim için 100 milyon TL'yi bir firmaya kullandırmaktansa 100 işletmeye kullandırmak çok daha değerli" diyor.

Tabana yayılmada bugün belli segmentler daha çekici konumda. Özellikle son 1,5 yıldır KGF ve Nefes kredileri gibi devlet desteği bulunan krediler sayesinde, bankalar daha önce iş yapmadıkları KOBİ'lerle tanışıyor. Mart ayı sonunda Uludağ Ekonomi Zirvesi'nde konuşan Halkbank Genel Müdürü Osman Arslan, bankasının 1,6 milyon esnaf müşterisi olduğunu belirterek, "Küçük esnaf, destekle büyüyüp KOBİ haline gelebiliyor. 2018 ve sonrasında özellikle orta boy segmentinde rekabet olacağını öngörüyoruz" diyor.

Bu konuda Mehmet Sönmez, bireysel tarafta her yıl 18 yaşını dolduran ve sisteme katılan 1 milyon kişiyle 10-15 milyon bankasız kesiminin de bankalar açısından cazibe merkezleri olduğuna dikkat çekiyor. C



ALPER KARAÇAR

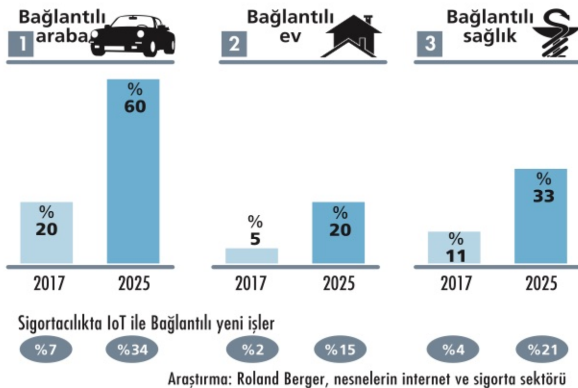
alper.karacar@tr.ey.com

EY Orta ve Güneydoğu Avrupa BT Danışmanlık Hizmetleri Lideri

Nesnelerin interneti ve sigortacılık

Sigortacılıkta büyüme ve büyümede sürekliliğin sağlanması önemini koruyor. Sigortacılıkta büyümeyi etkileyen faktörlere bakılırsa yönetmelik değişimleri ve beraberinde getirdiği yeni regülasyonlar, faiz oranları, geleneksel olmayan varlıklarla daha karmaşık portföyleri yönetme üzerine alternatif yatırım fırsatlarının oluşması, daha iyi, daha kapsamlı müşteri ilişkileri oluşturma ve müşterilerin sigorta firmalarıyla iş yapması için müşteri odaklı çözümlerin hızlanması ve en önemlisi ise yeni teknolojiler ve büyük verinin kullanımıyla web tabanlı ve mobil hizmetlerin yaygınlaştırılması ihtiyacı neredeyse her sigorta şirketi için stratejik önem taşır hale geldi.

Tüm bu ihtiyaçlar, günümüzde birçok sektörde olduğu gibi sigortacılıkta da veriyi en temel araç, büyümenin en büyük destekçisi ve sektöre yön veren değişken haline getirdi. Özellikle can ve mal sigortaları için geçmiş verinin kullanımı ve buna ek olarak gerçek zamanlı veriyle işlem yapmak büyük önem kazandı. Araç üreticileri bağlantılı araç uygulaması geliştirerek IoT için yeni bir segment oluşturdu. Böylelikle araç sigortaları için büyümede nesnelerin interneti (IoT) çözümleri, birincil araç konumuna geldi. Bu gelişme bağlantılı araç dışında, bağlantılı ev ve sağlık uygulamalarının da gelişmesini sağlıyor. 2025'te bağlantılı araç, ev ve sağlık ile ilişkili yeni sigortaların hızla artacağını söyleyebiliriz.



Araştırma: Roland Berger, nesnelerin internet ve sigorta sektörü

Bunlar değerlendirildiğinde IoT'un sigorta sektöründeki etkisinin ve piyasadaki payının ciddi bir hızla artacağı da söylenebilir.

Avrupa sigorta pazarı ve IoT

Avrupa	Pazarın büyüklüğü (milyar Euro) 2014	2017	2025	IoT (%) 2017	2025	IoT pazarı (milyar Euro) 2017	2025
Otomotiv	130,8	151,4	223,7	7	34	10,6	76,1
Sağlık	119,3	138,1	204,0	4	21	5,5	42,8
Ev	91,3	105,7	156,2	2	15	2,1	23,4
Toplam	*(Yıllık büyüme oranı yüzde 5)*					***18,2***	***142,3***

Araştırma: Roland Berger, Nesnelerin İnterneti ve Sigorta Sektörü, Towers Watson Araştırma, Insurance Europe, EY yıllık büyüme tahminleri

Söz konusu sigorta ve müşteri riskinin yönetimi olduğuna göre dünyadaki bağlantılı cihazların artışı, sigortacılık sektöründe risk yönetimi kavramının kapsamını genişletiyor. Özellikle dünyada en çok hasar talebi alan üç kalem olan ev, otomobil ve sağlık branşlarında, nesnelerin interneti (IoT) yeni ürünler için gelecek vaat ediyor. Ürün ve hizmetleriyle günlük yaşamın hemen her alanında faaliyet gösteren sigortacılık sektörü de bu gelişmelerle ev, sağlık ve otomobil gibi alanlarda gerçekleşen poliçe üretimi ve hasar tazmin planları için nesnelerin internetinin (IoT) kuşattığı bir dünyada yenilikçi çözümler geliştirmeye devam edecektir.

Hız sınırlarını sürekli ihlal eden sürücülere sigorta şirketinden gidecek mesajlar, gelecek yılın kasko primini düşünenler için sizce de caydırıcı olmaz mı? Ya da özel algılayıcıların çatının sızdırmasını haber vermesi veya su borusu patlamadan evdeki sızıntıları fark etmesi, teminat altına alınan değerlere öncül koruma sağlaması. En önemlisi, egzersiz ve yeme alışkanlıklarınızı, sağlık teminatı aldığınız kurumlarla paylaşmaya hazırsanız onlar da size elde ettikleri bu bilgi üzerinden sağlık tarifeleri sunsa siz de daha az prim ödeyerek en doğru tarifeyle sağlığınızı güvence altına alsanız?

Teknoloji haber kaynağı Mashable'a göre sigorta müşterilerinin yüzde 78'i daha hesaplı poliçe teklifleri alabilmek ve tazminat durumunda sıkıntı yaşamamak için kişisel bilgilerini sigorta şirketleriyle paylaşmaya olumlu bakıyor. Bütün bunlar sigortacılığın gelecekteki görünümünün küçük bir bölümü. Ne dersiniz, değişim sizce de başlamadı mı? C

UMUTLAR SON 4 AYDA

Faktoring sektörü ilk çeyrekte yüzde 35 büyüdü. Her zaman asıl büyümenin son 4 ayda yaşandığına dikkat çeken QNB Finans Faktoring Genel Müdürü NERGİS AYVAZ BUMEDIAN, bu yıl yüzde 25 büyümenin yakalanacağı görüşünde. Hızlı büyümenin yurt içi işlemlerden geldiğini söyleyen yönetici, "Yurt içinde talep var. Piyasalarda ortalama vade 3-6 ay arası, üretim yapan şirketler vade farkını azaltmak adına faktoringe yöneliyor" diyor.

ELÇİN CİRİK • ecirik@capital.com.tr

Faktoring sektörü, bu yılın ilk üç ayında iyi bir büyüme gerçekleştirdi. Alacak bakiyesi yani taşıdığı risk, ilk üç ayda geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 35 artışla 41,4 milyar TL'ye çıktı. Burada lokomotif, yüzde 85 ağırlığı olan yurt içi işlemlerden geliyor. Sektörün önemli oyuncularından QNB Finans Faktoring'in genel müdürü Nergis Ayvaz Bumedian, bu büyüme trendinin volatil piyasaların yaşandığı son iki ayda biraz daha durulduğunu vurguluyor.

Ama Bumedian, bu yıl için büyüme umudunu koruyor. "Finans alanı da reel sektör de belirsizliği sevmez" diyen deneyimli yönetici, seçim dönemi ve piyasalardaki kur belirsizliğinin ekonomiye ne kadar yansıyacağını kestirmenin zor olduğuna değiniyor. "Yine de sektörde en az yüzde 25 büyüme olacağı düşüncesindeyim. Faktoringde büyüme son 4 ayda yapılır. Son 4 ayı kaybetmedik, siyasi ve ekonomik ortam iyi olursa sektörün iyi hacim yakalama imkanı var" diye konuşuyor.

QNB Finans Faktoring Genel Müdürü Nergis Ayvaz Bumedian'a mevcut tabloyu, tedarik zinciri platformunu ve şirketini sorduk:

● İlk 5 ayı geride bıraktık. Bu yıl faktoring tarafında büyüme var mı?

■ BDDK ilk üç ay sonuçlarını açıkladı. Geçen yılın ilk üç ayına göre iyi bir artış mevcut. Türkiye ekonomisinde ilk çeyrek büyümesi iyi olduğu için bizim sektörün rakamları da iyi geldi. Sektörün alacak bakiyesi, yani taşıdığı risk, ilk üç ayda geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 35 artışla 41,4 milyar TL oldu. İşlem hacmi de yüzde 24 büyüme ile 40,3 milyon TL'ye ulaştı.



"BİZ YÜZDE 40 BÜYÜRÜZ"

ŞUBE SAYIMIZ ARTTI

Şirket olarak 2017 yılında alacak bakiyemizi yüzde 84 büyüttük. Burada şube ve dolayısıyla işlem sayımızdaki artış etkili oldu. 3 yılda şube sayımızı 7'den 25'e çıkardık. Geçen yılı, sektörün altında yüzde 3 sorunlu alacak oranıyla kapattık. 2017 sonunda sektörde yüzde 3,3 pazar payıyla 9'uncu sıradaydık.

DİKKATLİ GİDİYORUZ

İlk üç ayda geçen yılın aynı dönemine paralel bir büyümemiz var. Nisan-mayıs aylarında ise bilinçli olarak agresif pazarlama yapmıyoruz. Biz de fon bulup bu kaynağı kullandırdığımız için kur oynaklığı, fon maliyetlerimizi belirsizleştiriyor. İlgili vadeyi fiyatlamama sorunu olmaması açısından biraz daha dikkatli gidiyoruz.

HEDEFİMİZ 5'İNCİLİK

Bu yıl yüzde 40 büyüme hedefimiz var. Böylece 2 milyar TL'ye ulaşmak istiyoruz. Pazar payımızı da yüzde 4,3 çıkarmak arzusundayız. Önümüzdeki yıl için de yüzde 5,3 pay ile 5'inci sıraya yükselmeyi hedefledik. Müşteri sayımızı iki katına çıkarmak istiyoruz, KOBİ tarafında tabana yayılma politikamız var.

Hızlı büyümenin yurt içi işlemlerden geldiğini görüyoruz. Yurt içinde talep var, ekonomi büyüdüğü sürece alacak finansmanına talep oluyor. Bugün piyasalarda ortalama vade 3-6 ay arası; üretim yapan şirketler bu vade farkını azaltmak adına faktoringe yöneliyor.

● Peki daha volatil piyasaları yaşadığımız nisan-mayıs ayları için tablo nasıl?

■ Son iki ayda ciddi bir büyüme olmadığını düşünüyorum. Tabii ki üretim sürdüğünden talep bitmiş değil.

Artık alıcı büyük firmalar, tedarikçilerinin sürekli ve sağlıklı bir ortamda fonlanmasını istiyor. Böylece üretim hattında sorun yaşanmasının önüne geçiyorlar. Orta veya büyük boy alıcı şirketler, artık kendileri bizimle temasa geçerek yüzlerce tedarikçilerini belirsiz ortamda bırakmamak, onları yüksek faizlerden korumak için tedarik finansmanı projelerini hayata geçiriyor. Kurulan tedarik platformunun da böyle çalışmasını ümit ediyoruz.



"SORUNLU KREDİ ORANI YÜZDE 4'Ü GEÇER"

ARTIŞ OLUR

Geçtiğimiz yıl KGF etkisiyle sektörde sorunlu kredi oranı toparlandı. 2017 başında faktoring şirketlerinin KGF kredisi verememeleri nedeniyle bir iyileşme beklemiyorduk. Ama KGF piyasaya öyle bir rüzgar verdi ki yıl sonunda sektörde sorunlu kredi oranı yüzde 3,5 seviyesinde oldu. Bu yıl ise kanuni takiplerin ve dolayısıyla sorunlu kredi oranının artmasını bekliyorum. Ekonomik piyasaların görüntüsüne göre yüzde 4'ün üzerine çıkabilir.

KÜÇÜKLERE DİKKAT!

Bir sürü büyük grubun yeniden yapılandırma talep ettiği bir dönemdeyiz. Özel sektörün önemli yurt dışı borcu bulunuyor. Bunların bir miktar piyasayı etkileyeceğini düşünüyorum. Çünkü büyük şirketlerdeki sıkıntı, ticaret zincirinin her halkasını olumsuz etkiliyor. Kurlar yukarı gidişini sürdürürse reel sektörde çok fazla firma sorun yaşayabilir. Özellikle sermayesi çok güçlü olmayan, banka kredisiyle dönmeye çalışan küçük firmalar için yılın üçüncü çeyreğinden itibaren sıkıntı olabilir.

● Tedarik platformu bugün ne aşamada? Bu yıl sektörde ne kadarlık bir ivme yaratacak?

■ Şu an platform hazır, testleri tamamlandı. Yeni yeni müşterilerimizi alacağız. Bugünlerde platformda komisyon ve ücretlendirmenin nasıl olacağını konuşuyoruz. Biz faktoring şirketleri olarak bu platformun hızlı büyümesini bekliyoruz. Çünkü bugüne kadar hep manuel ortamlarda, entegrasyon güçlüğüyle çalışıyorduk. Platformun ilk etapta özellikle orta ve büyük oyuncular tarafından kullanılmasını bekliyoruz; o şekilde duyumlarımız var. Bu platformu hem orta ve büyük şirketler hem e-ticaret siteleri kullanabilir. Belli bir limit tanıyarak çoklu tedarikçisi olan her şirket platformda olabilir.

Platformun bu yıl sektörün büyümesine yüzde 5-10 ivme kesinlikle getireceğini düşünüyorum. İlk işlemleri görsek, yakın gelecekle ilgili daha rahat tatminde bulunabileceğiz. Platformu daha çok banka iştirakleri kullanacak, aslında platform sayesinde faktoring şirketinin boyutu fark etmeksizin sağlıklı bir rekabet ortamı olacak. Rekabetin artması faizleri düşürecek, bu da KOBİ'lerin lehine olacaktır.

● Bu durum, kârlılığınızı nasıl etkileyecek?

■ Bu, en küçük sorun bence… Bu dönemde amacımız, ekonomik refaha katkı sağlamak, KOBİ'lerin sağlıklı olmasına yardımcı olmak.

● Siz sektörde büyümenin nereden geleceğini öngörüyorsunuz?

■ Bugün tam veriler olmasa da benim tahminime göre sektörün alacak bakiyesinin yüzde 15'i tedarik finansmanından geliyor. İhracat faktoringinin de yüzde 15 payı var. Önümüzdeki 1-2 yıl içinde tedarikçi finansmanının aldığı payın yüzde 20-25'lere çıkacağını düşünüyorum. Bu trendi ben kendi şirketimde de görüyorum.

Bu yıl ihracat faktoringinin de artacağını düşünüyorum. İhracat tarafının toplam sektörde payının yüzde 15'ten 25'e kadar çıkacağı fikrindeyim.

Büyüme bu iki alandan tedarik finansmanı ve ihracat faktoringinden gelecek, çünkü faktoringin ileride giderek daha toptan bir iş olacağını öngörüyorum. Tabii ki her zaman münferit işler olacaktır ama artık iş toptan hacimlere doğru gidiyor. Sektörün ileriki yıllarda büyümesini hep bu iki alan tetikleyecek.

Bugün sektörde 110 bin müşteri var ve 250 bin alıcıyla işlem yapılıyor. Dolayısıyla ilk etapta faktoringi bilen ve dokunduğumuz 250 bin şirkete hızla gidebiliriz. Bu yıl sektörün müşteri sayısında da en az yüzde 10 artış olmasını bekliyorum.

● Yıl sonu için bu büyüme oranının korunacağını düşünüyor musunuz?

■ Finans alanı da reel sektör de belirsizliği sevmez, belirsiz ortamlar bizim işimize artı getirmez. Önümüzde bir seçim dönemi var, piyasalarda kurda belirsizlik mevcut. Bu belirsizlikler ekonomiye ne kadar yansıyacak bilemiyoruz. Yine de ben bu yıl sektörde en az yüzde 25 büyüme olacağı düşüncesindeyim.

Faktoringde büyüme son 4 ayda yapılır. Son 4 ayı kaybetmedik, siyasi ve ekonomik ortam iyi olursa sektörün iyi hacim yakalama imkanı var. C



finance suite

ELÇİN CİRİK ecirik@capital.com.tr

yeni ürün

Banka puanlarını niş alana çeviriyor

Günümüzde farklı sektörlerden bankacılıkla ortak iş yapan, bu sektördeki fırsatları görerek proje geliştiren şirket örnekleri çoğalıyor. Bunlardan biri de Türkiye'nin yurt içi uçak bileti pazarında yüzde 11 pazar payına sahip enuygun.com. **Enuygun.com'un kurucusu ve CEO'su Çağlar Erol** ile yarattıkları ENCoin'ı ve gelecek projelerini konuştuk:



BLOCKCHAIN TABANLI "Biz temelde güçlü bir sadakat sistemi kurmak istedik. Çıkış noktamız buydu. Bunu da daha güvenli ve yüksek teknolojili kurmayı amaçladık ve blockchain üzerinden çalışan bir sistem yarattık. Aralık sonunda bu projeyi başlattık. Bugüne kadar 5 bin kişi kullandı. Sitemizde geçerli kripto para birimini de ENCoin olarak adlandırdık. ENCoin'i bugün iki ana noktada kullanıyoruz: İlki kredi kartı veya banka kartında biriken puanlarının silinmesini istemeyenler, bu puanları ENCoin'e çevirerek uçak bileti satın alabiliyor. Burada tüm bankalarla çalışıyoruz. Bu uygulamamızın bir avantajı da farklı banka veya kredi kartlarında biriken puanların tek bir hesaba aktarılabilmesi.

100 BİN KİŞİYE ERİŞECEK İkinci çalışma alanımız da bankaların bilet iptallerinde tutarı 1-2 gün bloke etmelerine çözüm olarak ortaya çıktı. Bizden bilet alanlar, iade ya da iptal etmek istedikleri biletlerinin tutarının banka tarafından geri ödemesini beklemek yerine bu rakamı ENCoin'e çevirerek hemen işlem yapabiliyor. Özellikle bu hizmetin çok fazla kullanılmasını bekliyoruz. Bu yıl sonunda 100 bin ENCoin kullanıcı sayısına ulaşmayı hedefliyoruz. Ayrıca bu sadakat programı altyapısını 1-2 yıl içinde farklı sektörlerden şirketlere de satmayı planlıyoruz."

gündem

Şubesizlerin geleceği

Tüm dünyada sadece dijital ve mobil kanallardan çalışan yani şubesiz bankalar yükselişte… Dünya genelinde sayıları, 100"ü geçti. Örneğin 2015'te kurulan Monzo, sayısı 50'ye bile ulaşmayan ekibiyle 17,7 milyon dolarlık kredi veriyor, 500 bin müşteriye ulaşıyor. Aynı şekilde 2014'te kurulan N26'nın bugün müşteri sayısı 2,5 milyonu aşmış durumda. N26, 52,8 milyon dolar toplam kredi büyüklüğüne ulaştı. Peki bu bankaların geleceği nasıl olacak? Bu sorunun yanıtını **KPMG Türkiye Finansal Hizmetler Sektör Lideri Sinem Cantürk**'ten aldık.

ÇİN VE HİNDİSTAN'DA HIZLILAR Yeni nesil bankalar dünya çapında gelişiyor, Güney Amerika'dan kıta Avrupası ve Asya'ya kadar her yerde karşımıza çıkıyorlar. Bu yeni bankalar, geleneksel bankaların aksine, eski sistemler ve büyük şube operasyonları gibi organizasyon yapıları tarafından zorlanmıyor. Birçoğu tam bir hizmet paketi de sunmadığından daha az sayıda düzenlemeye tabii durumda. Bu yüzden de geleneksel ve yerleşik bankaların nispeten az olduğu Çin ve Hindistan gibi gelişmekte olan ülkelerde daha hızlı ilerliyorlar. Şimdiye kadar çoğu yeni nesil bankanın perakende bankacılığın tamamından ziyade niş ürünlere odaklandığını söyleyebiliriz.



OYUNU DEĞİŞTİRİYORLAR Müşteriler bu yeni bankalarda nispeten yüksek getiri oranıyla bir banka hesabı açabiliyor ve borç alabiliyor. Ancak kredi kartları, ipotekler ve varlık yönetimi gibi hizmetler için yine geleneksel bankaları kullanmaları gerekiyor. Bu yeni bankaların yakın gelecekte geleneksel finans kuruluşlarının yerini almasını beklemiyoruz. Çünkü büyük müşteri tabanlarına ek olarak, geleneksel bankaların güven yaratan marka avantajları var. Ayrıca geleneksel bankalar, kurum içi genç yeteneklerini, fintech ve inovasyon programlarında değerlendiriyor. Biz bu süreçte geleneksel bankaların yeni yıkıcı oyun kuruculardan öğreneceği çok şey olduğuna inanıyoruz."

CEO TWEET

MEHMET ŞİMŞEK
"Türkiye dışa açık, serbest bir piyasa ekonomisini benimsemiş bir ülkedir. Döviz kuru rejiminin değiştirilmesi, kambiyo rejiminde kısıtlamaya gidilmesi asla söz konusu değil."

MAHFİ EĞİLMEZ
"Bir yıl içinde vadesi gelecek dövizli ödemeler toplamı 186 milyar dolar + 55 milyar dolar cari açık= 1 yıl içinde bulunması gereken dış finansman tutarı = 241 milyar dolar. Bunun farkında mıyız?"

ZÜMRÜT İMAMOĞLU
"Enflasyonu ciddiye alın diye diye dilimizde tüy bitti. Nisan'da enflasyon yüzde 10,85, çekirdek enflasyon yüzde 12,24. Nasıl düşecek bu enflasyon? Merkez Bankası yıl sonu için yüzde 8,4 olarak yaptığı tahmin hakkında ne düşünüyor acaba? Mesele sadece kur, faiz değil. Dünya normalleşiyor, emtia fiyatları dolar bazında da artıyor. Biz zamanında enflasyonumuzu düşüremediğimiz için şimdi çok daha kötü etkileniyoruz."

[CEO Ajanda]

Odaktakiler

2018, finans sektörü için giderek zorlaşan bir yıl olmayı sürdürüyor. İçeride seçimlerin yarattığı belirsizlik, çevre ülkelerdeki siyasi gerginlikler ve sürekli volatil giden piyasalar her alan gibi finans sektöründe de 2018 için hedef belirlemeyi güçleştiriyor. Bu ortamda finansın önemli isimlerine bugünlerde ajandalarındaki ilk gündem maddelerini sorduk:

FIRSAT SAĞLIK VE HAYATTA Nisan ayı sonunda önemli bir yatırımla İzmir'de bir operasyon merkezi açtıklarını hatırlatan Allianz Türkiye CEO'su **Aylin Somersan Coqui**'nin ajandasında bugünlerde şu maddeler bulunuyor: "Bu merkezde yıl sonuna kadar ekibimiz 750 kişiye kadar çıkacak. Müşteri hizmetimizi iyileştirmek, teknolojiyi daha iyi kullanmak ve dijitalleşmek için çalışıyoruz. Müşterilere daha hızlı ve kolay servis vereceğimiz pek çok yenilik yaratmaya odaklanıyoruz. Bu yıl sektörde tamamlayıcı sağlıkta önemli bir potansiyel olduğunu düşünüyorum. Sağlıkta çok daha fazla kişiye ulaşabiliriz. Motor dışı sigortada yangın, endüstriyel inşaat ve mühendislik branşlarında artan bir farkındalık ve ivme görüyoruz, burada büyümeler olacak. Hayat sigortacılığında ise özellikle geri ödeyen yaşam sigorta ürünümüzle büyüme hedefimiz var."



FON YÖNETİMİ KRİTİK 2018 yılına düzenledikleri kampanya ile gönüllü tarafta 50 bin katılımcı kazanarak başladıklarını dile getiren **Garanti Emeklilik Genel Müdürü Burak Ali Göçer** de bu yıl için ajandasını şöyle açıklıyor: "Bu yıl fon yönetimi ve teknoloji gündemimizde olacak. Fon koçu ürünümüzü daha çok penetre etmeye çalışacağız. Hayat sigortacılığı tarafına odaklanıyoruz. Eğitim sigortasını bastırıyoruz, burada 50 bin müşteriye ulaştık. Sayının artması için yoğun çalışıyoruz. Hayat tarafında prim iadeli ürünlerin üretimini artıracağız."

GÖSTERGE

"Türkiye'de hane halkında **120 milyar dolar** tasarruf bulunuyor. Yastık altındaki altınlarla birlikte hesaplandığında bu rakam, **200 milyar dolara** kadar çıkıyor."

SATICI KANALI ÖNCELİĞİMİZ 2017 yılında tüm iş yapış şekillerini gözden geçirdiklerini ve dijitalleşme adımları attıklarını söyleyen **Yapı Kredi Leasing Genel Müdürü Fatih Torun**, bu yıl da bu alan ağırlıklı çalışacaklarını aktarıyor. Torun, yakın gündemini şöyle özetliyor: "Dağıtım kanallarında zenginliğe çok önem veriyoruz. Tek bir kanalla kalmak istemiyoruz. En önemli kanallarımızdan biri satıcılarımız. Son iki yılda çok farklı sektörlerden 2 bin 500 ayrı satıcıdan mal satın aldık. İlişkide olduğumuz bu satıcılarla, geçen yıl kurduğumuz dijital platformumuzu ortak nasıl kullanırız, neler yapabiliriz, o konulara bakıyoruz. Burada önemli hizmetlerimiz olacak."



KATILIMIN HIZ PLANI



Çok yakın döneme kadar faizsiz finans denince akla sadece, katılım bankaları geliyordu. Son 2 yılda ise bu tablo değişti. 2017 sonunda katılım sigortacılığına dair çıkan yeni yönetmelikle bu alana önemli bir hareket geldi, yeni oyuncular girmeye başladı. Aynı şekilde bireysel emeklilikte 2017'de getirilen otomatik katılım sistemine (OKS) girişte faizsiz fonların alternatif olarak sunulması önemli bir açılım yarattı. OKS'de fonların yüzde 60'ından fazlası faizsiz fonlardan seçildi. Bu da aslında finansta faizsiz seçenekler ortaya konulduğunda talebin ne kadar yüksek olduğunu gösteriyor. Türkiye, Müslüman nüfus yoğunluğu sıralamasında dünyada 8'inci sırada ve bu yönüyle faizsiz tüm finans alanlarında yüksek potansiyele sahip.

Tabii bu dönemde katılım bankacılığında da kamudan yeni oyuncuların girmesiyle güçlü bir ivme görülüyor. Bank Asya'nın sektörden çıkması sonrası yeniden bir toparlanma izleniyor. 2005'te çıkan 5411 Bankacılık Kanunu'nun ardından geçen 13 yılda bankacılık sektörünün toplam aktifleri yaklaşık 8 kat büyürken katılım bankalarının aktifleri 16 katına çıktı.

Katılım finansmanın büyümesinde hükümet politikalarının etkisi de yüksek. Mayıs ayında Türkiye Katılım Bankaları Birliği'nin (TKBB) toplantısında Başba-

Son dönemin yükselen alanlarının başında faizsiz finans geliyor. Katılım bankaları, sektörün üzerinde büyüyerek paylarını 2 yılda yüzde 5,5'in üzerine çıkarmak istiyor. Yurt dışında da özellikle Avrupa'da yayılma planları var. Katılım sigortacılığında da yeni yerli ve yabancı oyuncu girişi bekleniyor. 5 yılda katılım sigorta payının sektörde yüzde 10'u geçeceğini öngörülüyor. Leasing, BES ve hatta finansman şirketleri alanlarında da fırsat arayışı var.

ELÇİN CİRİK • ecirik@capital.com.tr



kan Yardımcısı Mehmet Şimşek, "Faizsiz finansın çok güçlü şekilde büyümesi için çabalayacağız. Buradaki gelişme piyasadaki oynaklığı da azaltır" sözleriyle bu desteğin uzun vadede süreceğinin altını çiziyor. Katılım tarafında bankacılıktan leasinge bireysel emeklilikten tüketim finansmanına kadar her alanda önemli fırsatlar kapıda…

PAYI HIZLI ARTACAK

Bugün katılım bankacılığının toplam bankacılık sistemi içindeki payı tatmin edici düzeyde değil. "2013 yılında yüzde 5,5 olan payın, 2017 sonunda yüzde 4,9'a düşmesi arzu edilir bir durum değil" diyen Albaraka Türk Genel Müdürü Melikşah Utku, tabloyu Bank Asya etkisinden arındırarak incelemek gerektiği düşüncesinde: "Bu bankayı çıkardığımız zaman katılım bankacılığının 2013 sonu payı yüzde 4'tü ve yıllar itibariyle giderek yükseliyor. Bank Asya'nın negatif etkisi olmasaydı, bugün katılım bankaları olarak çok daha yüksek bir pay alıyor olacaktı."

Katılım bankalarının kredi hacmi de yine Bank Asya'yı dışlayarak baktığımızda 2013'ten 2017 sonuna kadar yıllık ortalama yüzde 24 büyüme gösteriyor. Banka yöneticileri, 2017'de yüzde 25 büyüyen katılım bankacılığının aynı oranı, bu yıl da yakalayacağını öngörüyor.

Bu yılın sonunda katılım bankacılığı pazar payının tekrar yüzde 5'in üzerine çıkacağını söyleyen Kuveyt Türk Genel Müdürü Ufuk Uyan, 2 yıl içinde katılımın payının 2013'teki yüzde 5,5 seviyelerine erişeceğini tahmin ediyor.

"Sektörün 2 yeni kamu üyesinin henüz 3 yaşından genç olduğunu dikkate alırsak, burada büyüme hızla ve geometrik olarak gerçekleşecek" diyen Vakıf Katılım Genel Müdürü İkram Göktaş, genç katılım bankalarının yapacakları sermaye artırımları ve yeni oyuncuların girmesiyle 2 yılda bankacılıktaki payın 5,5'in üstüne çıkabileceğinin altını çiziyor. Türkiye Finans Finans ve Strateji Genel Müdür Yardımcısı Mete Kanat ise katılım bankalarının potansiyellerini finansallarına yansıtmaya başladığını belirterek, "5 yılın sonunda yüzde 7-10 arasında bir pazar payına ulaşılmamız şaşırtıcı olmaz" şeklinde konuşuyor.

Katılım bankacılığında yeni gelecek yerli ve yabancı oyuncular da heyecan yaratıyor. PTT'nin bu yıl içinde bir katılım bankası kurması bekleniyor. Melik-

şah Utku, bu konuda "Başta İslami Kalkınma Bankası olmak üzere yurt dışından yeni oyuncuların sektörümüzü yakından takip ettiğini söyleyebilirim" diyor.

YURT DIŞINDA BÜYÜYECEKLER

Katılım bankalarının yöneticileri gerek yurt içinde gerek yurt dışında önemli bir kitleye ulaşabilecekleri konusunda hemfikir. Türkiye'de özellikle bankacılıkla henüz tanışmamış kitle başta olmak üzere finansal yetkinliği olan tüm vatandaşları potansiyel olarak görüyorlar.

Bunun ötesinde yurt dışı için de önemli planlar yapılıyor. Mete Kanat, Türk nüfusun yoğun olduğu ülkeler Almanya ve Hollanda, dış ticaret işlemlerinin yoğun olduğu Körfez ve Balkan ülkeleri ve Kıbrıs, Azerbaycan, Irak gibi komşu ülkeleri yurt dışı yapılanmada ideal bölgeler olarak sıralıyor. İkram Göktaş da Türki Cumhuriyetler, Kuzey Afrika ve İslami bankacılığın yaygın yapıldığı Orta Doğu ve Asya ülkelerinin potansiyel taşıdığına dikkat çekiyor.

Kuveyt Türk ve Albaraka Türk, bu yolda ciddi adımlar atıyor. 2015'te Almanya iştirakleri KT Bank AG'yi kurduklarını aktaran Ufuk Uyan, hedeflerini şöyle aktarıyor:

"Yıllık yüzde 30'un üzerinde büyüme öngörüyoruz. 2019 başında Münih'te 5'inci şubemizi açacağız. Almanya için bir ilk olacak taksit kart çalışmalarımız da son aşamaya geldi."

Albaraka Türk ise Avrupa ve Orta Asya'da yeni ülkelerde faaliyetlerini genişletebilmek için saha çalışmalarını sürdürüyor. "Irak Erbil'deki şubemize ek, Bağdat şubemizi açmayı planlıyoruz" diyen Melikşah Utku, mayıs ayında potansiyel büyüme alanı olarak gördükleri dijital kanalda Avrupa'da 'insha' projelerinin lansmanını yaptıklarını açıklıyor. Utku, insha ile ulaşabilecekleri pazarı şöyle özetliyor:

"Avrupa'da 8 milyonu Türk nüfus olmak üzere 20 milyonun üzerinde Müslüman yaşıyor. Bu nüfusun Avrupa nüfusuna oranının 2050 yılına kadar yüzde 14-15'e çıkması bekleniyor. Müslüman nüfusun yaş ortalaması Avrupa nüfusunun yaş ortalamasından 8 yaş daha küçük. Yani genç, dinamik, yeni nesil bankacılık çözümlerini isteyen bir kitle Avrupa'da bizleri bekliyor."

SİGORTADA HIZ ZAMANI

Katılım sigortacılığı, daha çok yeni bir alan… Aralık 2017'de yürürlüğe giren yönetmelikle ilk defa esasları belirlendi. 4 oyunculu hayat dışı katılım sigortacılığında 2017'de 1,2 milyar TL prim üretildi. Toplam hayat dışı sigortacılığından alınan pay, henüz yüzde 3,1. Ancak Hazine Müsteşarlığı 2023'te katılım sigortacılığının payının yüzde 10 olmasını hedefliyor.

Katılım sigortacılığını Türkiye'de ilk uygulayan Neova Sigorta'nın genel müdürü Özgür Koç, bu yıl katılım sigortacılığının, sektörünün 5 puan üzerinde yani yüzde 20'lerde büyümesini bekliyor. "Sektörden

3 BANKANIN BÜYÜME PLANI

HEDEFTE NE VAR?

Kuveyt Türk Genel Müdürü Ufuk Uyan, son 5 yılda sektörün üzerinde büyüme performansı gösterdiklerini, bu yıl da devam edeceklerini söylüyor. Uyan, "Önümüzdeki 5 yılda ortalama yüzde 16-19 büyümeyle 150 milyar TL'lik bir aktif büyüklük hacmine ulaşmayı hedefliyoruz. Almanya'daki iştirakimiz KT Bank AG için de yıllık yüzde 30'un üzerinde bir büyüme öngörüyoruz. Burada ilk olacak taksit kart çalışmalarımız son aşamaya geldi" diyor.





KÜÇÜK ŞUBELER

Albaraka Türk Genel Müdürü Melihşah Utku, 2018 ve sonrası için yüzde 15 büyüme için engel olmadığını söylüyor ve şunları ekliyor: "Şubeleşmede potansiyel görüyoruz, az sayıda çalışanlı az maliyet oluşturan şubeler açacağız. Bağdat'ta da bir şube açacağız. Avrupa'da ilk dijital katılım bankası olan insha'yı açtık. Şubesiz hizmet verecek olan insha, ilk etapta ağırlıklı olarak Almanya'ya hitap edecek; daha sonra ise kıta Avrupa'sının tamamında var olan potansiyele yoğunlaşacak."

PAYI ARTACAK

Türkiye Finans Genel Müdür Yardımcısı Mete Kanat, bankanın planlarını şöyle aktarıyor: "Bu yıl özellikle hızlı değişen ekonomik yapı doğrultusunda agresif olmayan, sağlam ve istikrarlı bir büyüme planlıyoruz. Yüzde 14-15 civarı büyüme öngörüyoruz. 5 yıl içinde yurt dışında bir büyüme hedefimiz şimdilik yok. Yurt içinde ise pazar payımızı artırmayı planlıyoruz."



aldığımız payın birden bu yıl sonunda yüzde 4-5'e çıkmasını beklemiyoruz" diyen yönetici, buna neden olarak da mevcut şirket sayısının azlığını gösteriyor. Bugün katılım sigortacılığı iki şekilde yapılabiliyor: Ya tam katılım şirketi olunuyor ya da konvansiyonel şirketler pencere modeliyle katılım ürünü satıyor. Yeni yönetmeliğe göre pencere modeliyle çalışan şirketler, 3 yılın sonunda ya tam katılım sigortası şirketine dönecek ya da katılım ürünlerini devredecek. Pencere modeliyle çalışan Doğa Sigorta'nın CEO'su Nihat Kırmızı, katılım tarafındaki büyümeyi kendi şirketlerinin rakamlarıyla şöyle ortaya koyuyor: "2017'de 1,5 milyar TL toplam prim üretimimizin yüzde 12'si katılım sigortası primlerinden. Bu oran 2016'da yüzde 5'lerdeydi. Bu yıl ise yüzde 15 olmasını öngörüyoruz." Bereket Sigorta Genel Müdürü Mahmut Güngör de "Katılım sigortacılığında 2021'de 2,5 milyar TL prim üretimi hedefleniyor. Böylece toplam prim üretimindeki pay yüzde 6-6,5'lere çıkacak" diyor. Nihat Kırmızı da 5 yılda katılım sigorta payının yüzde 10'u geçeceğini öngörüyor.

Bu alanda yerli ve yabancı ilgisi de yüksek. Bu yıl PTT'nin, hayat dışı ve emeklilik tarafında iki katılım sigorta şirketi kurması bekleniyor. Özgür Koç, "Kuveyt kökenli bir katılım sağlık sigorta şirketinin lisans çalışmaları olduğunu duyduk ama devamı gelmedi. Burada kârlılığı ve büyümeyi gördükçe yabancı ve Türk yatırımcı girmek isteyecek" diyor. Nihat Kırmızı da özellikle Körfez ülkelerinden şirketlerin bu konuya ilgi duyduklarını vurguluyor.

BES'TE YÜZDE 65'İN TERCİHİ

Katılım finansında fırsat olduğunun en net göstergesi, OKS yaşandı. OKS'ye dahil çalışanlara faizsiz fon alternatifi sunulmasıyla bugün katılımcıların yüzde 65'i bu fonları tercih ediyor. Katılım Emeklilik Genel Müdürü Ayhan Sincek, buradaki güçlü büyümeyi şöyle ortaya koyuyor: "Nisan ayı verilerine göre BES içinde faizsiz fon büyüklüğünün payı, gönüllü BES ve OKS dahil, yüzde 9,76. 2017 yılı sonunda, yani 4 ay önce bu pay yüzde 7,8'di." Bereket Emeklilik Genel Müdürü Mahmut Güngör de aynı trendi vurguluyor: "Faiz hassasiyeti bulunan kitlenin faizsiz birikim yapma imkanı bulmalarıyla katılıma yönelim giderek artıyor."

"Otomatik katılımda haziran sonrası yeni işveren girişleri olacak. Bu da doğal olarak faizsiz OKS tarafını daha da büyütecek" diyen Ayhan Sincek, 2023'te katılım bankalarının pazar payının yüzde 15'e ulaşmasıyla katılım sigortacılığı payının da en az yüzde 15'lerde olacağını tahmin ediyor.



"PAZARI BÜYÜTECEĞİZ"

MEHMET CANTEKİN / TURKCELL FİNANSMAN GM

HAZIRIZ

Financell Katılım, Türkiye'nin ilk banka dışı, katılım esaslı finansman hizmeti veren finansal kuruluşu olacak. Şirketin kuruluş izni için BDDK'dan iznimizi aldık, yasal kuruluş işlemlerini tamamladık. Bu yıl içinde hayata geçirmeyi planlıyoruz. Büyüme stratejimiz, faiz hassasiyeti nedeniyle şu ana kadar finansal araçları kullanmayan ve alternatif sunulduğunda katılım finansmanını tercih edecek müşterilerimize hizmet sunmak üzerine kurulu.

HEDEF

Katılım finansman sektörüne yeni bir soluk getireceğimize ve pazarı daha da büyüteceğimize inanıyoruz. Önümüzdeki dönem hem bankacılık ürünlerini tercih etmeyen hem de alternatif sunulduğunda katılım finansmanını tercih edecek önemli bir kitle bu tarafa doğru kayacak. Biz altyapısal ve yasal olarak bir zemin oluşturarak yolu açıyoruz; önümüzdeki dönemde yeni oyuncuların da bize katılmasını istiyoruz.

Katılım tarafında icara adıyla faizsiz bankacılık prensiplerine uygun yapılan leasing işlemleri de giderek büyüyor. Katılım bankalarının toplam leasing hacminin 2017 sonunda 4,3 milyar TL'ye ulaştığını belirten Ufuk Uyan, "Dövize endeksli kredilere getirilen düzenleme sonrası yabancı para kaynağın plasmanı açısından önemli bir ürün haline geldi. Katılım bankaları burada büyüme odağını artıracak" diyor. Mete Kanat da "5 yılda katılım bankalarının leasing pazar payı yüzde 4,5'ten yüzde 7,6'ya yükseldi. Önümüzdeki 5 yılda sektörün üzerinde performans gösteririz" şeklinde konuşuyor. C


NİHAT KIRMIZI

"BORSANIN YUKARI POTANSİYELİ VAR"

Geçen ay Merkez Bankası 300 baz puanlık faiz artırımı yapana kadar piyasalarda tansiyon hiç düşmedi. Yapılan faiz artırımının kısa vadede tansiyonu düşürdüğünü söyleyen TEB Portföy Genel Müdürü SELİM YAZICI, "Bizim önerdiğimiz portföylerde hem uzun vadeli TL tahvil hem Eurobond hem de bir miktar ÖST var" diyor. Yazıcı, borsanın gelinen noktada yüzde 15 yukarı potansiyelinin olduğunu düşünüyor.

TALİP YILMAZ ● tyilmaz@ekonomist.com.tr



Dünyada korumacı önlemlerin artması, daha sonra Suriye bazlı jeopolitik riskler ve sonrasında da ABD ekonomisinin diğer gelişmiş ekonomilerden daha hızlı büyüdüğünün anlaşılması sonucu dolar endeksindeki yukarı yönlü hareket, yılın başındaki olumlu tabloyu gölgeledi. Mayıs ayına kadar nispeten diğer gelişmekte olan ülke kurlarıyla aşağı yukarı aynı yönde hareket eden Türk Lirası'nda mayıs ayından itibaren çarpıcı negatif yönlü bir ayrışma gördük. Bu noktada seçim vaatlerinin bütçe açısından oluşturduğu yük, rating düşüşü ve seçimlere ilişkin belirsiz ortam neticesinde Merkez Bankası'nın bir süre sessiz kalması da bu harekette etkili oldu. Dolar kurunun 4,92'ye ulaşması sonrasında Merkez Bankası'ndan olağanüstü toplantıyla faiz hamlesi geldi. Merkez, yüzde 13,50'deki faizi 300 baz puan artırarak 16,50'ye çıkardı. Peki bu yeterli mi? Sular durulacak mı? Yatırımcı nasıl hareket etmeli. Tüm bu soruları mart ayında yapılan genel kurulda Türkiye Kurumsal Yatırımcı Yöneticileri Derneği'nin başkanlığını üstlenen TEB Yatırım'ın genel müdürü Selim Yazıcı'ya sorduk:

● Yılın geri kalanında piyasaları etkileyecek önemli gündem başlıkları neler olacak?

■ Bizi ilgilendiren ana konu, elbette ki seçimler. Dünyada ise ABD'de ısınan ekonomi ve artan enflasyonist baskı neticesinde oluşacak FED aksiyonlarını takip edeceğiz. Çin-ABD tarafında cari açığın ABD lehine azaltılması konusunda geçtiğimiz günlerde bir açılım olması önemli bir gelişme. Ancak dünyada korumacılık önlemleri ana gündem maddelerinden olmaya devam edecek gibi duruyor.

● Seçimler sonrasında kurulacak hükümetin odaklanması gereken, piyasaların beklediği öncelikli gündem maddeleri neler olacak?

■ Öncelikle bu yıl artan enerji fiyatları nedeniyle tekrar kötüleşmeye başlayan cari açık ve seçim vaatlerinin bütçe üzerindeki etkisini azaltmaya yönelik tedbirler öncelik kazanacaktır. Faizde yapılacak ayarlamaların dövizin ateşini kısa vadede söndürebileceğini düşünüyoruz.

● Olumlu senaryoda nasıl bir tablo ortaya çıkar?

■ Piyasalarda ana olumluluk önce TL'nin değeri üzerinden kendini gösterecektir. Bizim normal koşullarda yıl sonu beklentimiz TL/dolar kurunda 4,25 seviyelerindeydi. Merkez Bankası'nın 23 Mayıs'taki hareket ile elinden geleni yaptığını ve yapmaya hazır olduğunu düşünüyoruz. Bu durumda enflasyon beklentilerini iyileştirecek ve seçimden sonra ekonomik pragmatizmi geri getirecek adımlar olumlu bir senaryoya dönmemizi sağlayabilir.

Merkez Bankası bu yıl içinde belki de tepe noktada oluşabilecek (yüzde 13-14 bandına kadar çıkabilecek) bir enflasyon için kendini hazırlamalı ve daha sonra beklentiler iyileştiğinde, yılın sonlarına doğru acele etmeden bir normalleşme sürecine girmeli diye düşünüyoruz. Özellikle 10 yıllık faizde geldiğimiz yerler çok çarpıcı. Buralarda faiz en az 100-150 baz puan aşağı gelmeli.

● Piyasalar için olumsuz senaryonuz nedir?

■ Özellikle mayıs ayındaki gelişmeler halihazırda bir türbülans içinde olduğumuzu ve TL'de "fair" dediğimiz seviyelerin çoktan aşıldığını ve pusulasız bir ortamı işaret ediyor. Bu noktada Merkez Bankası'nın olağanüstü toplantı yaparak kurun çok hızlı değer kaybettiği

NELER BEKLİYORLAR?

BORSA: Biz BİST-100'de yüzde 15 civarında bir yukarı yönlü potansiyel hesaplıyoruz. Beklenen adımlar gelirse benzerlerine göre çok ucuz kaldığı için rahatlıkla 120 binseviyelerinin üstüne çıkabilir. Olumsuz bir senaryoda ise kısa vadeli de olsa 100 binin altını görebiliriz. Ancak bahsetmiş olduğum özellikle bankacılık sektöründeki göreceli ucuzluk çok ciddi değer kayıplarını önleyecektir. Esasen borsa şu anki seviyelerden (102 bin 500) uzun vadeli pozisyon oluşturmak için iyi gözüküyor.

GÖSTERGE FAİZ: Olumlu bir senaryoda yıl onuna kadar şu anki seviye olan yüzde 17'nin altını görebiliriz. Ancak Merkez Bankası tekrar faiz artırmak zorunda kalırsa doğal olarak yüzde 18'li seviyeler görülebilir.

DOLAR/TL: Dolarda tahmin yapmak çok sağlıklı değil ancak biz Merkez Bankası'nın adımlarını olumlu buluyoruz. Dolayısıyla normal beklentimiz TL'nin yavaş da olsa güç kazanması. Eğer Euro/dolar paritesinde ciddi ters yönde bir hareket olmazsa 4,50 seviyelerinin altında kalması gerekir diye düşünüyorum. Olumsuz senaryonun bir testini mayıs ayında yaşadık. O yüzden zaten son derece ucuz görünen TL'nin işler iyi gitmese bile bu faizlerle aynı hızda değer kaybetmesini beklemek çok mantıklı değil. Mayıs ayında görmüş olduğu zirve ve ötesi sadece spekülatif atakla açıklanabilir.

ALTIN: Ons altın tamamen ABD faizleriyle bağlantılı hareket edecektir. Amerika'da faizde ciddi bir çıkış trendi beklemiyoruz ve 10 yıllık faizde yüzde 3,50'lere kadar piyasanın çok bozulacağını düşünmüyoruz. Eğer bunun üstüne hızlı bir şekilde çıkarsa o zaman 1.250 doların altına doğru bir hareket olabilir. Olumlu bir senaryoda ise dolar bazında mevcut seviyelerini koruması ve dolar/TL konusunda söylediklerime paralel olarak TL bazında ucuzlaması beklenebilir.

"CİDDİ BİR İVME YAKALADIK"

BÜYÜME SÜRECEK

Türkiye portföy yönetimi sektörü özellikle son beş yıldır dalgalı ekonomik koşullara rağmen ciddi bir ivme yakaladı. Sektörümüz Nisan 2018 itibarıyla 170 milyar TL sınırına dayandı ve 200 milyar TL'ye çok az kaldı. Ajandamızın en önemli maddesi, bu büyümenin yavaşlamadan sağlıklı ve güvenli bir şekilde devam edebilmesi için hem mevzuat hem ürün hem de müşteri tarafında ilgili taraflara gereken desteği vermek. Sektörümüz yönetilen emeklilik ve yatırım fonları vasıtasıyla özel sektör tahvillerine, kira sertifikalarına, girişim sermayesi, gayrimenkul ve altyapı şirketlerine kaynak aktarmada önemli rol oynamaya başladı. Bu da sorumluluğumuzu artırıyor.

YATIRIMCI KORUNMALI

Merkezi Kayıt İstanbul (MKİ) verilerine göre 2017 yılında yatırım fonu ve emeklilik fonu yatırımcıları toplamda 14 milyon civarında. Türkiye nüfusunun böylesine önemli bir bölümünün hayatlarına dokunan bir sektör haline geldiğimiz için yatırımcının korunması ve fon yönetimiyle ilgili bilgisinin artması da çok önem arz ediyor. Yine çok farklı alanlarda faaliyet gösteren pek çok portföy yönetim şirketi var. Büyük, küçük, bağımlı, bağımsız, faizli, faizsiz tüm oyuncuları ülkemizin çıkarları doğrultusunda aynı çatı altında toplamak çok değerli olacak.



bir günde 300 baz puanlık önemli bir faiz artışı yapmış olması, hem teknik hem verdiği sinyal açısından önemli. Bu duruş piyasa oyuncularına TL'nin sahipsiz olmadığı mesajını verdi. Bizce kötü senaryo faiz artışlarına rağmen seçim gibi başka sebeplerle kurun üzerindeki baskının bir süre daha devam etmesi olabilir. Bu durum, ekonominin normal seyrine dönmesini engelleyebilir.

● Yatırımcılar gelinen noktada nasıl bir portföy dağılımı yapmalı?

■ Bizim önerdiğimiz portföylerde hem uzun vadeli TL tahvil hem Eurobond hem de bir miktar özel sektör tahvil bonosu (ÖST) var. Biz ÖST'lerde sistemik bir risk olduğuna inanmıyoruz. Buna karşılık ÖST portföyümüzde çok seçici olduğumuzu da vurgulamak isteriz.

● Global tarafta ticaret savaşları, petrol savaşları, FED'in faiz artırımı gibi riskleri nasıl değerlendiriyorsunuz?

■ Bu risklerin piyasalar tarafından hızlı fiyatlandığını ve yüksek petrol fiyatlarının 2019 yılına kadar da yüksek seyredeceğini düşünüyoruz. Biz Çin ekonomisinde bir bozulma görmediğimiz takdirde ABD ekonomisinin büyümesinin piyasalar için pozitif olmaya devam edebileceğini düşünüyoruz. Bir de kur riski çok hızlı fiyatlandığı için en kötüyü görmüş olmaya çok yakınız.

● Yıl sonu için makro tarafta beklentileriniz nelerdir?

■ 2018 sonu için büyümenin yüzde 5-5,5 seviyesinde, enflasyonun yüzde 11-12'de, cari açığın yüzde 6,8'de ve işsizliğin yüksek tek hanede kalmasını bekliyoruz. C

MB'NİN FAİZ ARTIŞI YETERLİ Mİ?

"Elimizdeki veri setiyle Merkez Bankası'na bizim akıl vermemiz doğru olmaz. Bu ilk defa yaşadığımız bir döngü değil. Sermaye akışlarının serbest olduğu bizim gibi piyasalarda kur dengeleyici rol oynuyor. Bu noktada Merkez Bankası'nın 23 Mayıs hareketi önemli ve piyasanın beklentilerini ilk aşamada karşılamış görünüyor. Belki bu faiz artışıyla birlikte MB faiz politikasında bir sadeleşme olsaydı daha da etkili olabilirdi. Esasen şu noktada ekonomi yönetiminde koordineli olunması gerekiyor ve bir taraftan enflasyonun önüne geçmek bir taraftan da yüksek büyüme hedefini sürdürmek bir miktar tutarsız algılanabilir. Ne yazık ki banka dışı reel kesimin döviz borçlu olduğu bir ortamda küçük bir zayıflık göstergesi ya da oynaklık, kur atağına sebep olabiliyor."

"YÜZEREK GENÇLEŞTİM"





Altınbaş Holding'in yönetim kurulu üyesi ve Alpet'in yönetim kurulu başkanı VAKKAS ALTINBAŞ, ağrılarından kurtulmak için başladığı yüzme sporuna tutkuyla bağlandı. 50 yaşından sonra profesyonel yüzücü olan Altınbaş, denize girdiği zaman 7 kilometre yorulmadan yüzebiliyor. Bundan birkaç yıl önce Anamur'dan Girne'ye 46 saatte yüzerek dikkatleri üzerine toplayan iş insanı, "Yüzme hayatıma girdiğinden beri gençleştim" diyor.

NİL DUMANSIZOĞLU ● ndumansizoglu@capital.com.tr

Spor, Altınbaş Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve Alpet Yönetim Kurulu Başkanı Vakkas Altınbaş için hayatın vazgeçilmez bir parçası. Gençlik yıllarında güreş yapan iş insanının şimdilerde favori sporları ise koşu, kayak ve yüzme. Yürüyüşlerini hiç aksatmıyor, ofis çevresinde olsa bile günlük 40 dakikalık periyodunu tamamlıyor. Hafta sonları da Deniz Aslanları adlı arkadaş grubuyla yürüyüşlere çıkıyor.

"Spor yapmayan insan miskin olur" sözleriyle hayat tarzını özetleyen Altınbaş için tüm sporlar arasında yüzmenin farklı bir yeri var. Aslında profesyonel olarak yüzmeye başlaması çok da erken olmadı. 50'li yaşlarında vücudundaki ağrılar sebebiyle doktor tavsiyesi üzerine yüzmeye karar veren Altınbaş, "O güne kadar yüzme bilmiyormuşum. 50 kulaç atınca nefes nefese kalırdım. Şimdi saatlerce yüzmeme rağmen yorulmuyorum. Denize girdiğim zaman 7 kilometre yorulmadan ilerleyebiliyorum" diyor.

Altınbaş, hocası Mert Karabetça ile öyle ilerleme kaydetti ki bundan birkaç yıl önce Anamur'dan Girne'ye 46 saatte yüzmeyi başardı. Bunu, Kıbrıs şehitlerini anmak, kendini kanıtlamak ve Kıbrıs'a yatırım yapılması için iş dünyasının dikkatini çekmek için yaptığını söylüyor ve yüzmenin hayat kalitesini nasıl değiştirdiğini şu sözlerle anlatıyor:

"Yüzme diğer sporlara benzemiyor. Bütün

"EN ÇOK DENİZDE RAHATLIYORUM"

ÖZEL FORMÜL

Hocam bana çayı ve kahveyi yasakladı. Daha çok bitki çayı tüketiyorum. Enerjimi toplamak için ise özel formüllerim var. Çünkü yüzerken 1-2 saat sonra enerjiniz düşmeye başlıyor. Ballı su, karpuz suyu, dondurmanın sıvılaşmış halini içiyorum. Muz ve sütü mikserden geçiriyorum. Bunlar, inanılmaz enerji veriyor.

YÜZME FARKLI

Yüzme diğer sporlara benzemiyor. Bütün vücudu çalıştırıyor, çok rahatlatıyor. En büyük rahatlamayı denizde yaşıyorum. Benim yaşımdaki insanlar artık emekli olmayı düşünmeye başladı, sürekli bir yerlerinin ağrıdığından şikayet ediyorlar. Benim böyle sorunlarım kalmadı. 50 yaşındayken her yerim ağrıyordu. Şimdi gençleştim.



Vakkas Bey'in gelini Özra Altınbaş, oğlu Orkun Altınbaş, Vakkas Altınbaş, eşi Aliye Altınbaş, kızı Sedef Altınbaş Akacan, damadı Bulut Akacan.

vücudu çalıştırıyor, çok rahatlatıyor. 50 yaşındayken her yerim ağrıyordu. Şimdi gençleştim."

Biz de Altınbaş'la yüzme ve diğer sporlara olan tutkusunu konuştuk:

● Yüzmeye olan ilginiz nasıl başladı?

■ Genelde evin alışverişini ben yaparım. Bir gün bakkaldan alışveriş yaptım, elime fileleri aldım, eve gittim. Ertesi gün kollarım ağrıyordu. Sonra taşıdıklarımdan olduğunu fark ettim. Doktora gittim, bana yüzmemi tavsiye etti. Hatta bir hocayla çalışırsam daha faydalı olacağını söyledi. Ben de doktoru dinledim ve Mert Karabetça Hoca'yla çalışmaya başladım.

Şunu çok net olarak söyleyebilirim ki o güne kadar yüzme bilmiyormuşum. 50 kulaç atınca nefes nefese kalırdım. Şimdi saatlerce yüzmeme rağmen yorulmuyorum.

● Şimdi ne kadar yüzebiliyorsunuz?

■ 2 saat durmadan yüzebiliyorum. Denize girdiğim zaman 7 kilometre yorulmadan ilerleyebiliyorum.

● Ne kadar zaman ayırabiliyorsunuz?

■ Haftanın iki günü havuza gidiyorum. Yaz gelince de Kıbrıs'a gidiyorum. Bunun dışında her gün düzenli olarak yürüyüşümü yapıyorum ve iki gün de ağırlık çalışıyorum.

● Denizi mi, havuzu mu daha çok seviyorsunuz?

■ Kesinlikle deniz insanıyım.

● En sevdiğiniz denizler hangileri?

■ Kıbrıs, Marmaris ve Bodrum'un koylarını çok seviyorum.

● Hala hocayla çalışıyor musunuz?

■ Evet, hocayla yüzmek daha disiplinli oluyor. Tek başınıza olduğunuzda sıkılabiliyor ya da üşenebiliyorsunuz. Bazen de arkadaşlarımla yüzüyorum. O zaman da takım ruhu oluyor, birbirinizi yalnız bırakmamak için devam etmeniz gerekiyor. Yanımıza yiyeceğimizi, içeceğimizi alıyoruz. Bazen 5-6 saat kaldığımız oluyor.

● Sizin bir de Anamur'dan Girne'ye yüzme hikayeniz var. Kısaca anlatır mısınız?

■ Beni çalıştıran hocam Mert Karabetça, Türkiye'nin en iyi yüzücülerinden biri. Kendisi Yenikapı'da 5 bin 992 ton ağırlığındaki Adnan Menderes gemisini, iki dakikada bir buçuk metre hareket ettirerek dünya rekoru kırmasıyla da gündeme gelmişti. Onunla çalıştığımız günlerden birinde Anamur'dan Girne'ye yüzeceğim diye espri yaptım. Hocam bunu pek de şaka olarak karşılamadı ve yapabileceğimi söyledi, beni destekledi. Sonra ben de yapabileceğime inandım. Herkese de bunu yapacağımı söylemeye başladım. Yapmam şart oldu diyebilirim. 2014 yılında bunu gerçekleştirdim.

● Nasıl hazırlandınız?



SPOR NE KATTI?

FARK YARATMAK

Sporların hepsi, iş hayatına büyük katkı sağlıyor. Rakipleriniz her yerde var ve mutlaka fark atmak için bir taktik geliştirmeniz gerekiyor. Örneğin güreşte ne kadar güçlü olursanız olun taktiğiniz yoksa rakibi deviremezseniz. İş hayatında aynı.

SABIRLI OLMAK

Yüzmede sabrı öğreniyorsun. Sabırlı olmayıp biraz hızlı kulaç atmaya başlarsanız devam edemezsiniz Koşu ise vücudu çok güçlendiriyor. Koşuda da bir hocayla çalışıyorum. Doğru nefes almayı öğrettiği için koşarken dinleniyorum.

■ Haftada iki gün yüzüyordum. Selimpaşa'da arkadaşımın yazlığında yüzüyordum. Tabii özel hazırlıklarımız oldu. Önce 12 saat, sonra 18 saat gibi gittikçe saatlerimi artırdım. Böyle aşama aşama çalıştım.

● Kaç saatte yüzdünüz?

■ İzmir'de özel bir kafes yaptırdık ve ben 18 Temmuz'da Anamur'dan yüzmeye başladım. 20 Temmuz'da Kıbrıs'a ulaştım. 90 kilometreyi 46 saatte bitirdim. Yanımızda kalp doktoru da vardı. Kolan Hastaneleri sponsor oldu.



ALTINBAŞ'TAN GENÇLERE ÖĞÜT

"Yüz yüze bakacağınız insanlara hiddetli halinizi göstermeyin. Çünkü öfkeniz bir gece uyuduktan sonra geçiyor ancak söylenen laflar unutulmuyor. Ben bunu 50 yaşından sonra sporla öğrendim."

● Kıbrıs'a yüzmeniz nasıl karşılandı?

■ İnanılmaz fark yarattı. Zaten Anamur'dan beni davulla zurnayla binlerce kişi uğurladı. Orada da 20 bin kişi karşıladı. Tabii biz bu organizasyonu 20 Temmuz'da Barış ve Özgürlük Bayramı'na denk getirdik. O nedenle bayram etkinliğine gelen insanlar beni de karşılamış oldu.

● Neden böyle bir şey yapmak istediniz? Neye dikkat çekmek istediniz?

■ Bunu 3 şey için yaptım. Birincisi, 50 yaşını geçmiş olsan bile çalışırsan başarabilirsin, yeniden doğabilirsin. İkincisi, benim kayınpederim 74 yılı şehitlerinden. Zaten 20 Temmuz'a denk getirmemin sebebi şehitlerimize dikkat çekmekti. Üçüncüsü de iş dünyasının yönünü Kıbrıs'a çevirmesini sağlamaktı. "Kıbrıs'a yatırım yapılmalı, buranın gençleri dışarı çıkmamalı" mesajını vermek istedim.

● Yüzmeden başka hangi sporlara ilgi duyuyorsunuz?

■ Kayak, yürüyüş, yüzme benim favori sporlarım. Gençlik yıllarımda güreş de yapardım. Her gün mutlaka 30 dakika yürüyüşümü yaparım. Eğer hiçbir yere gidemezsem ofis çevresinde 20 dakika geliş, 20 dakika olmak üzere 40 dakika mutlaka yürürüm. Spor benim hayatımın vazgeçilmez bir parçası, spor olmayınca insan miskinleşiyor.

Spor dışında kişisel bakımıma da çok önem veririm. Her gün tıraş olurum, güzel giyinmeye dikkat ederim.

● Yürüyüş için nereye gidiyorsunuz?

■ Bizim hepsi Türkiye'nin saygın iş insanlarından oluşan Deniz Aslanları adlı yaklaşık 30 kişilik bir grubumuz var. Adımızı da ben koydum. Her hafta sonu buluşup genellikle Büyükçekmece olmak üzere İstanbul'un çeşitli yerlerine gidiyoruz. Bazen de İstanbul'un başka yerlerine gidiyoruz. 1 saat yürüyüş yapıyoruz, 1 saat de sohbet ediyoruz.

● Bu gurubu ne zaman kurdunuz?

■ 2000'li yıllarda aslında önce Kıbrıs'ta kurduk. Sonra İstanbul'da da kurduk. Gruba girmenin kuralları var. Sigara ve alkol tüketmeyen, ailesine düşkün, dedikodu yapmayan, servetini anlatmayan, siyasi partisi olmayan kişileri gruba alıyoruz.

● Yarışlara hiç katıldınız mı?

■ Geçen yıl 29 Ekim Cumhuriyet Koşusu'na katıldım. Orada da 500 kişi arasında 33'üncü oldum. Tabii kendi yaş kategorimde. Taktiği bildiğiniz zaman rakibi devirirsiniz. Taktiğiniz olmazsa ne kadar güçlü olursanız olun başaramazsınız. Örneğin koşu yarışında, önce rahat adımlarla koştum, kendimi yormadım. Son 800 metrede yüklendim. Oraya kadar 150-200 kişinin içinde gidiyordum. Onun dışında artık yaşım gereği yarışlara girmek gibi bir niyetim olmadı.

● Kayak için nereye gidiyorsunuz?

■ Türkiye'yi tercih ediyorum. Eskiden Uludağ'a giderdim ama artık Uludağ'ın pistleri bana ufak kalıyor. Kartalkaya, Sarıkamış, Erzurum, Kars gibi lokasyonlara gidiyorum. Genellikle perşembeden gidip dört gün kaldığım kısa tatiller oluyor. C

● TALİP YILMAZ tyilmaz@doganburda.com



PORTFÖY BAROMETRE

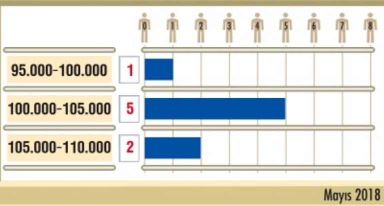
Hesaplar değişti

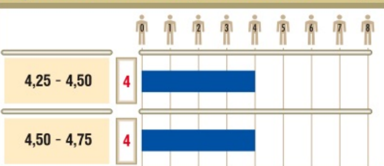
Son yılların en zor döneminden geçiriyoruz. Özellikle TL'deki değer kaybı, piyasalarda soğuk duş etkisi yarattı. Merkez Bankası'nın (MB) bağımsızlığının sorgulandığı, sözlü müdahalenin yetersiz kaldığı bu ortamda MB, olağanüstü toplantı yaparak faizi 300 baz puan artırdı ve yüzde 16,5'e çıkardı. Bu zorlu şartlarda, piyasa için tahminde bulunan isimlerin MB'den yeni bir faiz hamlesi gelebileceği görüşünde olduğunu gördük. Bu ortamda 24 Haziran seçimlerine kadar beklentiler şöyle şekilleniyor:

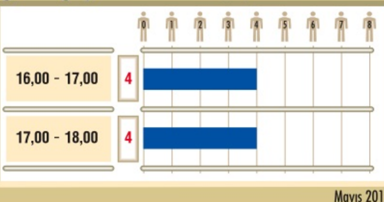
BORSA: Ankete katılan yedi ismin dört tanesi 100.000-105.000 bandına işaret ediyor. 110.000 seviyesinin üstü şu aşamada beklenmiyor. Çünkü kurdaki dalgalanmaların borsayı da etkilemeye devam edeceği görüşü ağırlık kazanıyor.

DÖVİZ: Bu ay dövizdeki tahmin aralıklarını 10 sentten 25 sente çıkarmak durumunda kaldık. Piyasa uzmanları, Merkez'den yine bir faiz hamlesi bekledikleri için 4,75'in üzerini öngörmüyor. Kurdaki aralık, MB'nin olası yeni hamlelerine göre 4,25-4,75 bandında şekilleniyor.

FAİZ: Merkez'in faiz artırımı hamlesinin ardından gösterge ile Merkez arasındaki makas kapanmış gözüküyor. Gösterge faiz yüzde 17'nin üzerinde seyrediyor. Yapılan tahminlere bakıldığında da gösterge faiz için yüzde 16-18 arasında hedef seviyeler veriliyor.







TAKVİM

FED kararı önemli

1 Haziran: ABD, tarım dışı istihdam
4 Haziran: Türkiye, TÜİK ÜFE verileri
7 Haziran: Türkiye, TCMB, faiz kararı
11 Haziran: Türkiye, TCMB, Cari açık
13 Haziran: FED faiz kararı
14 Haziran: Euro bölgesi, ECB faiz kararı
15 Haziran: ABD, kapasite kullanımı
15 Haziran: Euro Bölgesi, TÜFE verileri
24 Haziran: Türkiye, genel seçimler

1 SORU 1 YANIT

"7 Haziran'daki PPK önemli"

SORU **Dalgakıran Yönetim Kurulu Başkanı Adnan Dalgakıran**

İhracatçı bir firma olarak önceliğimiz dolar. Kur için tahminler nasıl? Kur hangi seviyelerde denge bulur?

YANIT **Global Menkul Değerler Stratejisti Rıdvan Baştürk**

"ABD doların küresel bazda değer kazanmasına ek olarak iç dinamiklerde yaşanan olumsuzluklar sonrası kur 4,92 seviyelerine kadar yükseldi. Ardından TC Merkez Bankası olağanüstü toplantı yaparak 300 baz puan kadar faiz artırımına gitti ve TL üzerindeki baskıyı bir miktar azalttı. Yine reeskont kredilerinde dolar kurunu 4,20'de sabitlerken, sadeleşme yönünde adımların atılmaya başlandığı da görüldü.

Ancak her şeyin normale döndüğünü söylemek için henüz erken. Bu nedenle 7 Haziran'daki Merkez Bankası PPK toplantısına ilişkin ek sıkılaştırma yönünde beklentiler oluşabilir. Sadeleşmenin devamı ve yeni faiz artırımı gelirse 4,40-4,50 bandına bir gevşeme beklenebilir. 7 Haziran'da beklentiler karşılanmazsa tekrar sert yükselişler bekleyebiliriz. Şimdilik kur, 4,25-4,75 bandında denge bulacak gibi görünüyor."

ALTIN FONLAR KAZANDIRDI

BES FON

Piyasalarda özellikle döviz tarafında ve altında yaşanan sert yükselişlerin etkisini bireysel emeklilik fonlarında da gördük. Mayıs ayı başından 24 Mayıs'a kadar olan süre içinde emeklilik fonlarının getirilerine bakıldığında yabancı para ağırlıklı fonlar ve altın fonlar yüksek getiriler elde etti. Burada ilk sırayı yüzde 18,11 getiri ise Avivasa Emeklilik'in BRIC ülkeleri yabancı değerler fonu aldı. Diğer dokuz yüksek getirili fonun tamamı altın fonlar. Bu fonların başında Vakıf ve BNP Paribas Emeklilik'in fonları geliyor.

GÖRÜŞ

"Yüzde 50 hisse bulundurun"

Enflasyon ve cari dengedeki yüksek seyir, not indirimi, TL'deki değer kayıpları ve seçim sürecinin yaklaşmakta olması gibi unsurlar, Borsa İstanbul üzerinde aşağı yönlü baskı oluşmasına neden oldu. Merkez Bankası'nın faiz hamlesi, bu baskıyı biraz olsun azalttı. Bundan sonraki süreç için **Gedik Yatırım Genel Müdürü Metin Ayışık,** şunları söylüyor:

"Portföylerdeki hisse senedi ağırlığının yüzde 25 civarlarında tutulmasının yerinde olacağını değerlendirmekteyiz. Hisse senedi piyasasında görülebilecek dalgalanmaların portföy getirisini dengeli seviyelerde tutabilmek maksadıyla sabit getirili menkul kıymet (mevduat, tahvil-bono, ÖST-fon) ağırlığının yüzde 65 civarında tutulmasının sağlıklı olacağını düşünüyoruz. Ayrıca hisse senedi pozisyonu kaynaklı risklerin dağıtılabilmesi ile FED kaynaklı beklentilerin doları destekleme potansiyelini göz önünde bulundurarak portföy içinde yüzde 10 oranında dolar/TL taşınması da yerinde olacaktır."



PORTFÖY NASIL OLMALI?

FAİZ / MEVDUAT ÖNE ÇIKIYOR Merkez Bankası, kurda yaşanan hareketlilik sonrasında biraz da geç kaldığı yönündeki eleştirilerle birlikte faizi 300 baz puan artırdı ve yüzde 16,50 seviyesine çıkardı. Piyasada tezgah altında mevduat faizinin yüzde 16'lar seviyelerine geldiği ifade ediliyor. Yine Merkez'in faiz hamlesi sonrasında mevduat faizinin yüzde 18'lere çıkabileceği beklentileri var. Bu ortamda da TL tarafında mevduat öne çıkıyor.

DÖVİZ / GÜVEN SORUNU Piyasalar, Merkez Bankası'nın dolarda yaşanan yüksek volatiliteye geç müdahale ettiği görüşünde. Bu nedende yapılan 300 baz puanlık faiz artırımına ilave faiz artırımı gelebilir.

Öncelikle piyasalarda bu olumsuz algının kırılması gerekiyor. Böyle bir ortamda ise aşağı hareketlerde döviz pozisyonları artabilir. Çünkü aşağı hareketlerde döviz borcu olan şirketlerin DE alım yaptığı ifade ediliyor.

BORSA / KUR RİSKİ Yaşanan birçok olumsuzlukla birlikte BIST-100 Endeksi, kısa süreli 97.000-98.000 seviyesine sarktı ve ardından 100.000'in üzerine çıktı. Birçok olumsuzluğun önemli ölçüde fiyatlara yansıtan endeksle birlikte önerilerde hisse senedi öne çıkıyor.

Burada kur riski düşük, ihracatçı firmaların olası toparlanmalarda daha hızlı hareket edebileceği yorumları yapılıyor.

ALTIN / PORTFÖY PAYI DÜŞÜK Altının ons fiyatında yaklaşık iki aydır düşüş eğilimi var. 11 Nisan'da 1.358 dolar seviyelerini gören ons altın 24 Mayıs itibarıyla 1.304 dolar seviyesine geriledi. Ancak dolarda yaşanan yükselişlerle birlikte gram altın 200 TL'nin üzerine kadar çıktı. Gelinen seviyelerde altın için portföy önerilerinin düşük olduğu görülüyor. Ons altın tarafında Kuzey Kore başta olmak üzere jeopolitik riskler izlenecek. TL bazında ise dolar kuru belirleyici olacak.

Dövizin son 1 yıllık getirisi

Döviz cinsi	Son değeri (TL)	Yıllık değişim (%)
Dolar	4,7112	31,9
Euro	5,5233	38,3
Sterlin	6,3186	36,2
İsviçre Frangı	4,7609	29,9
100 Japon Yeni	4,3070	34,6

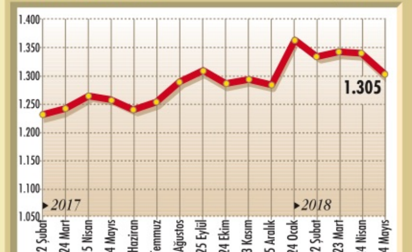
Not: 24 Mayıs 2018 TCMB verileridir.

Borsada endekslerin getiri analizi

	Son değeri (TL)	Yıllık değişim (%)
BİST-100	101.892	3,6
BİST-30	125.746	3,9
Sanayi	122.344	17,3
Hizmetler	73.509	19,0
Mali	116.874	-9,4

Not: 24 Mayıs 2018 BİST verileridir.

FED izlenecek (ons/dolar)





İŞ DÜNYASININ EN BEĞENİLEN ŞİRKETLERİ ÖDÜLLERİNİ ALDI

Capital Dergisi'nin büyük araştırması "İş Dünyasının En Beğenilen Şirketleri", 17'nci kez gerçekleştirildi. Dev araştırmanın sonuçları Aralık 2017'de kamuoyuyla paylaşılmıştı. 10 Mayıs 2018 Perşembe akşamı Hilton Bosphorus Otel'de düzenlenen ödül töreni Capital Dergisi ev sahipliğinde, Adecco Türkiye Şirketler Grubu ana sponsorluğunda düzenlendi. Araştırma ve ödül törenine T-Systems ve Zenna Danışmanlık co-sponsor olarak destek verdi. Araştırmanın sonuçlarına göre sırasıyla Koç Holding, Arçelik ve Garanti Bankası en beğenilen ilk 3 şirket arasında yer aldı. Ayrıca gecede kendi sektörlerinin birincisi olan 37 şirket de ödül aldı.



Adecco Türkiye Seçme ve Yerleştirme Genel Müdürü Zeynep Kamışlı



TÜRKİYE'NİN EN BEĞENİLEN ŞİRKETİ
Adecco Orta Doğu, Kuzey Afrika ve Türkiye Bölge Başkanı Tibet Eğrioğlu & Koç Holding CEO'su Levent Çakıroğlu & Capital ve Ekonomist Yayın Direktörü Rauf Ateş



Capital, Ekonomist Dergileri Yayın Direktörü M. Rauf Ateş



TÜRKİYE'NİN EN BEĞENİLEN 2. ŞİRKETİ
T-Systems Türkiye GM Sinan Kılıçoğlu & Arçelik CEO'su Hakan Bulgurlu & Doğan Burda CEO'su Cem Başar



TÜRKİYE'NİN EN BEĞENİLEN 3.ŞİRKETİ
Garanti Bankası Genel Müdürü Ali Fuat Erbil & Ekonomist Dergisi Yayın Yönetmeni Talat Yeşiloğlu



AKARYAKIT / SHELL
ZENNA Kurucu Başkanı Nuran Aksu & Shell Türkiye Ülke Başkanı Ahmet Erdem



ALKOLLÜ İÇECEK / MEY İÇKİ
Adecco Türkiye Seçme ve Yerleştirme Direktörü Nazmiye Altındaş Balkani & Mey İçki Hukuk Direktörü Meltem Azbazdar



ALKOLSÜZ İÇECEK / COCA COLA
T-Systems Telekom Satış Direktörü Berat Emre Poyraz & Coca-Cola Türkiye, Kafkasya ve Orta Asya Hukuk Direktörü Zeynep Derman Küçükönder



ARACI KURUMLAR / GARANTİ YATIRIM
Garanti Yatırım Genel Müdürü Zeki Şen & Capital Dergisi Haber Müdürü Şeyma Öncel Bayıksel



BANKACILIK / GARANTİ BANKASI
Garanti Bankası Genel Müdürü Ali Fuat Erbil & Doğan Burda CEO'su Cem Başar



BİLİŞİM / MICROSOFT
Capital Dergisi Editörü Özlem Aydın Ayvacı & Microsoft Türkiye Genel Müdürü Murat Kansu



BİREYSEL EMEKLİLİK / GARANTİ EMEKLİLİK
Garanti Emeklilik Genel Müdürü Burak Ali Göçer & Capital Dergisi Yazı İşleri Md. Yrd. Nilüfer Gözütok Ünal



BOYA / BETEK BOYA
Adecco Türkiye Şirketler Grubu İK Direktörü Akgül Can Beyhan & Betek Boya Genel Müdürü Tayfun Küçükoğlu



CAM SERAMİK / ŞİŞECAM
Şişecam İK ve Kurumsal İletişim Başkanı Şengül Demircan & Adecco Türkiye Seçme ve Yerleştirme Genel Müdürü Zeynep Kamışlı



ÇİMENTO / AKÇANSA
Akçansa Genel Müdür Yardımcısı Ali Kipri & Capital Dergisi Editörü Özlem Aydın Ayvacı



DAYANIKLI TÜKETİM / BSH
Siemens Satıştan Sorumlu Başkan Evren Dinç & T-Systems Finans Direktörü Şule Gültepe



DEMİR ÇELİK / EREĞLİ DEMİR ÇELİK
T-Systems IT Direktörü Taner Tekeci & Erdemir Grubu Pazarlama ve Satış Koordinatörü Başak Turgut



ENERJİ / ENERJİSA
Enerjisa CFO'su Sascha Bibert & Badenoch&Clark Mühendislik, Tedarik Zinciri ve Lojistik Bölüm Direktörü Burak Bilir



E-TİCARET / YEMEKSEPETİ
Capital Dergisi Muhabiri Nil Dumansızoğlu & Yemeksepeti Kurumsal İletişim Müdürü Ceylan Hünal



FAKTORİNG / GARANTİ FAKTORİNG
Garanti Factoring Genel Müdürü Hulki Kara & Capital ve Ekonomist Proje Müdürü Selçuk Ergenç



HAZIR GİYİM VE MAĞAZACILIK / LC WAİKİKİ
LC Waikiki Ürün ve Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdürü Deniz Aktürk Erdem & Zenna Araştırma Direktörü Zafer Natan



İLAÇ /NOVARTİS
Novartis Türkiye İlaç Divizyonu Genel Müdürü Avinash Potnis & Badenoch&Clark Finans Bölüm Direktörü Begüm Özmen



İNŞAAT-KONUT / NEF
Capital Dergisi Haber Müdürü Şeyma Öncel Bayıksel & Nef İnşaat İcra Kurulu Başkanı Erden Timur



KARGO-NAKLİYE- LOJİSTİK / DHL
DHL Express Türkiye CEO'su Claus Lassen & Capital Dergisi Yazı İşleri Md. Yrd. Nilüfer Gözütok Ünal



KİŞİSEL BAKIM VE KOZMETİK / L'OREAL
Badenoch&Clark Satış ve Pazarlama Bölüm Direktörü Neslihan Delikanlı & L'oreal Türkiye İK Direktörü Demet Akman



LEASİNG / YAPI KREDİ LEASİNG
Ekonomist Dergisi Marka Müdürü Burcu Bitlis Özkun & Yapı Kredi Leasing Genel Müdürü Fatih Torun



MOBİLYA / DOĞTAŞ KELEBEK
Capital Dergisi Editörü Yasemin Erdoğan & Doğtaş Kelebek CEO'su Ersin Serbes



ORGANİZE PERAKENDE / MİGROS
Adecco Türkiye Şirketler Grubu Operasyon Direktörü Arda Asılıskender & Migros Genel Müdürü Özgür Tort



OTEL VE KONAKLAMA / HİLTON
Hilton Orta Sınıf Oteller Türkiye Bölge Müdürü Ruhsar Eryöner & Capital Dergisi Marka Müdürü Gökçe Aykaç



OTOMOTİV / MERCEDES-BENZ TÜRK
T-Systems ICT Presales Direktörü Eray Dinç & Mercedes-Benz Kurumsal İletişim Müdürü Ezgi Yıldız Kefeli



PAKETLENMİŞ ET ÜRÜNLERİ / BANVİT
Banvit İcra Kurulu Üyesi ve Pazarlama Direktörü Ahmet Hamza Topçuoğlu & Capital Dergisi Editörü Ayçe Tarcan Aksakal



REKLAM / MEDİNA TURGUL DDB
Capital Dergisi Editörü Ayçe Tarcan Aksakal & Medina Turgul DDB Genel Müdürü Yiğit Kariş



SİGORTA / ALLIANZ SİGORTA
T-Systems Satış Müdürü Neslihan Kalkan Ünal & Allianz Sigorta CEO'su Aylin Somersan Coqui



SÜT VE SÜTLÜ MAMULLER /SEK
Zenna Araştırma Direktörü Zafer Natan & Tat Gıda Genel Müdürü Arzu Aslan Kesimer



TEKSTİL / BOYNER GRUP
Adecco Orta Doğu, Kuzey Afrika, Türkiye Bölgesi Finans Direktörü Özgür Özinan & Boyner Grup Başkan Yardımcısı Serdar Sunay



TELEKOMÜNİKASYON / VODAFONE
Adecco Türkiye Şirketler Grubu Seçme&Yerleştirme Genel Müdürü Zeynep Kamışlı & Vodafone Türkiye İcra Kurulu Başkan Yardımcısı Meltem Bakiler Şahin



TEMİZLİK ÜRÜNLERİ / UNILEVER
Unilever Ev ve Kişisel Bakım Kategorilerinden Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi Kamuran Uçar & Zenna Kurucu Başkanı Nuran Aksu



TÜKETİCİ ELEKTRONİĞİ / SAMSUNG
Samsung Kurumsal Marka ve Pazarlamadan Sorumlu GMY Ömer Barış Gökpınar & Adecco Türkiye Dönemsel İşe Alımdan Sorumlu GM Massimo Giovanni Nava



YAPI MALZEMELERİ / ECZACIBAŞI VİTRA
T-Systems Satış Müdürü Aydan Karaca & Eczacıbaşı Yapı Ürünleri Grubu Başkanı Ali Aköz



YÖNETİM DANIŞMANLIĞI / MCKINSEY
McKinsey Genel Müdürü Can Kendi & Badenoch&Clark ve Spring Professional İtalya, Türkiye ve Polonya Bölge Direktörü Pietro Valdes



Cenk Kıvılcım, Tankut Turnaoğlu, Nevzat Aydın, Esin Güral Argat, Murat Özyeğin

CEO'LAR İNOVASYONU KONUŞTU

Capital ve Ekonomist dergilerinin öncülüğünde ve GE Türkiye'nin ana sponsorluğunda gerçekleştirilen "Küresel İnovasyon Barometresi" araştırmasının sonuçları, 3 Mayıs'ta düzenlenen "Innovation Agenda 2018" etkinliğinde açıklandı. Açılış konuşmalarını Capital ve Ekonomist Dergileri Yayın Direktörü M. Rauf Ateş ve General Electric (GE) Türkiye Genel Müdürü Canan M. Özsoy gerçekleştirdi. Cisco Türkiye Genel Müdürü Cenk Kıvılcım, Yemeksepeti.com Kurucusu Nevzat Aydın, P&G Başkan Vekili ve Genel Müdürü Tankut Turnaoğlu, Gürallar Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesi Esin Güral Argat, Fiba Holding Yönetim Kurulu Üyesi Murat Özyeğin ve daha pek çok liderin katılımıyla gerçekleşen etkinlikte, inovasyon kavramı ve etki alanları masaya yatırıldı.



CANAN M. ÖZSOY
GE TÜRKİYE GENEL MÜDÜR



M. RAUF ATEŞ
CAPITAL VE EKONOMİST YAYIN DİREKTÖRÜ





MEHMET GERZ

Ata Portföy Yönetimi Genel Müdürü mgerz@ataportfoy.com.tr

Ekonomi yönetiminde kurumsallık zaafı

Mayıs ayında hem erken seçim belirsizliği hem de ABD'de faizlerin ve doların yükselmesi piyasaları sarstı. Gelişmekte olan ülkeler arasında en büyük zararı Arjantin ile birlikte Türkiye yaşıyor. Türkiye'nin zayıf halka olarak görülmesinin en önemli sebebi cari açığın ve özel sektörün döviz borcunun yüksek olması. Buna ek olarak, seçim öncesi bütçe açığını büyüten popülist politikalar ve TCMB bağımsızlığının iyice sorgulanır hale gelmesi, dolar kurunun 5 psikolojik seviyesine kadar çıkmasına neden oldu

Dolar kurunun hızla 4'ten 5'e yükseldiği sırada, TCMB'nin açıklama yapıp aksiyon almakta geç kalması, para politikasının politik baskıyla paralize olduğu görüntüsünü perçinledi. 23 Mayıs akşamı (önceden açıklanmadan) olağanüstü toplanan Para Politikası Kurulu faizi yüzde 13,5'ten yüzde 16,5'e çıkardı. Bu karar kurdaki çıkışın önünü kesti ama yeterince bir düşüş ve istikrar henüz sağlayamadı.



Aynı gün bir grup yabancı yatırımcı ile yaptığımız toplantıda şu izlenimleri edindik: Türkiye'de ekonomi yönetimi kurumsal işleyişten uzaklaşmış, bu da yatırımcılarda güven erozyonu yaratmıştır. Özellikle para politikası belirsizliği had safhadadır. Yüzde 14'ü geçen yıllık enflasyon beklentisi daha da bozulabilir. Cari açık ve enflasyonun düzelmesi için, Türkiye'nin yumuşak iniş ve yeniden dengelenmeyi, güvenilir bir ekonomi yönetimiyle sağlaması gerekir. C



"Yatırımcının en büyük problemi ve düşmanı kendisidir."

Benjamin Graham

DAVRANIŞSAL EKONOMİ

Mayıs ayında üç üniversitemizde (Boğaziçi, Koç ve Bahçeşehir) davranışsal finans (veya ekonomi) ve finansal okuryazarlık (FOY) konularını içeren derslere konuk hoca olarak girdim. FOY ve FODER konusuna geçen ay değinmiştim. Bu yazıda, davranışsal finans üzerinde durmak istiyorum.

Davranışsal finans özünde ekonomi bilimiyle psikolojinin bir araya gelip insanların gerçekte nasıl karar verdiğini açıklayan yeni bir bilim dalı. Pek çok zaafıyla insanı merkeze koyan bu yeni yaklaşım, ekonominin önünü açtı. Nitekim son 15 yılda davranışsal ekonomistlerden Daniel Kahneman, Robert Shiller ve Richard Thaler ekonomi dalında Nobel ödülü aldı. Böylece rakam ve formüllerle sınırlı kalmayıp sosyal bir bilim haline gelen ekonomi ve finans, insan ve toplumun gerçek ihtiyaçlarına yönelik çözümler bulmaya başladı.

İnsani zaaflarımız karar alırken rasyonel karar almamıza engel olabiliyor. Bunlardan en önemlileri aşırı kendine güven, algının seçiciliği, zarardan aşırı çekinme, pişmanlık korkusu…

Bunların farkında olan kişi uygun önlemleri alarak daha az hataya düşmeyi başarabilir. Yatırım alanında kurala dayalı yönetim bu önlemlerden biridir. Davranışsal bilimler, ekonomi dışında kamu yönetimi, hukuk, pazarlama gibi giderek artan oranda uygulama alanı kazanıyor. Değişik uygulamalara yönelik Richard Thaler ve Cass Sunstein'in "Nudge" adlı kitabı Dürtme adıyla Türkçeye çevrildi. İngiltere hükümeti aynı adla bir ekip kurup kamu yönetiminde davranışsal bilimleri kullanıyor.

Davranışsal finansın uygulama alanlarının başında emeklilik konusu geliyor. Türkiye'de BES'te yeni başlayan otomatik katılım sistemi (OKS) bunlardan biridir. Doğru olduğunu bilse bile insanlar tasarrufa başlamakta üşengeçtir. O yüzden kişiler otomatik sisteme katılır ve çok azı aynı üşengeçlikle cayma seçeneğini kullanır. Başka ülkelerde OKS cayma oranı teoriye uygun olarak yüzde 10-20 iken Türkiye'de yüzde 55 olması, OKS uygulamasına ve genelde BES'e yönelik güven sorunu olduğunu gösteriyor.

capital.com.tr

Capital

June 2018
Year 26



PROFITABILITY INSTEAD OF SPEED!

GÖZDE AKPINAR / BETEK BOYA

“WE WANT TO BE A COMPANY WITH A CONSCIENCE”

SURVEY

THE ANATOLIAN WIND

PROFITABILITY INSTEAD OF SPEED!

2017 was virtually a record year for the giant groups of Turkey. In a year in which the Turkish economy grew by 7.4 per cent, 38 of the 44 largest groups recorded double digit growth and one had triple digit growth. The giants have also set significant growth targets for this year, are putting profit at the heart of their businesses, maintaining the same pace of investments and trying to evaluate opportunities abroad. Capital put the growth performances of Turkey's giant groups under the microscope.

"When we look at the world, we see that even if geopolitical and political developments continue to create uncertainty on a global scale, 2017 was a year when the trend was again towards growth. In 2017 the global economy grew by the fastest rate in a decade. The global growth trend had a positive impact on Turkey and resulted in 2017's pleasing developments. In the third quarter of the year, we secured the highest growth rate in the last 6 years. We recorded the highest rate of growth of any OECD country."

These words belong to Sabancı Holding Board Chair Güler Sabancı. As Sabancı noted, 2017 was a year in which growth exceeded expectations both in Turkey and in the global economy. Despite increasing macroeconomic imbalances, the economy recorded strong growth of 7.4 per cent. So what kind of performance was recorded by the giant groups which shape the direction of the Turkish economy and employ hundreds of thousands of people? What kind of targets did they set for themselves? Capital put the growth performances of Turkey's giant groups under the microscope.

BEHIND THE SCENES OF THE GROWTH

As both the global economy and Turkey grew, many groups set new growth records. Koç Holding grew by 40 per cent, Oyak by 44 per cent, Rönesans by 50 per cent, Çalık by 48 per cent, Eren by 51 per cent, Tekfen by 58 per cent, Bilkent by 97 per cent, and Tahincioğlu by over 300 per cent. "2017 was a historic year in which records were broken. Our budget grew by over 30 per cent and we increased our turnover by 50 per cent when compared with the previous year," says Yıldırım Companies Group Board Chair Yüksel Yıldırım, and adds that the sectors that brought them this growth were metal and mining. Nuh Çimento Group CEO Gökhan Bozkurt says: "In addition to private sector investments, strong public sector demand helped fuel our growth."

Türk Telekom CEO Paul Doany says that they experienced the highest revenue growth since the public offering in 2008 as a result of new customer experiences and productivity programmes.

THE FOCUS IS ON PROFIT

The giants are maintaining their appetite for growth this year. Tekfen and Kale are aiming for growth of 40 per cent, IC 36 per cent, Nurol 30 per cent, Doğan 20 per cent, Borusan, Yıldız and Index 19 per cent, and İnci 18 per cent. IC Holding Board Chair İbrahim Çeçen says: "We are aiming to increase our turnover by approximately 36 per cent in 2018. As last year, profitability is

our priority. We are expecting an increase of 38 per cent in operating profits."

The groups are expecting the growth to come from their core businesses this year. But they are continuing to look for new business opportunities. They are avoiding inorganic growth more than ever before. They are planning to increase their revenue streams from abroad.

Yaşar Holding Board Chair Mehmet Aktaş says: "Our basic target this year is profitable and sustainable growth, focusing on the market and innovation in our core businesses of foodstuffs and soft drinks and paint. In additional to our priority strategy of organic growth, we are following developments and all kinds of opportunities in our core businesses both domestically and abroad."

THE NEW INVESTMENT AGENDA

The giants have a crowded investment agenda this year. Several groups are looking to invest more than they did last year. Their investment budgets are mainly focused on digitalization, upgrading and increasing capacity. On the other hand, there are also those who are preparing to invest in new plants. Türk Telekom, which realized investments of TL 3.2 billion in 2017, has plans to invest TL 4.1 billion this year. The company's CEO Paul Doany says that they are continuing to invest in technology and innovation. Nurol Holding, which invested TL 400 million last year, will realize investments of TL 600 million this year in mining, construction and the defence industry. Sanko Holding, which made investments of $185 million in 2017, will make investments of $325 million this year.

THE FACTORS THAT EXERT PRESSURE

Even though many groups are making progress towards their profit and growth goals, there are a number of factors that worry them about the remainder of the year and put pressure on their targets. These factors are headed by increases in the foreign exchange rate and turbulence on the global markets.

Kazancı Holding CEO Cemil Kazancı says that the increase that may occur in the price of Brent crude oil is very important. İnci Holding Board Chair Neşe Gök says: "Our export targets are under pressure from the political and economic uncertainties in our country."

Akfen Holding President Hamdi Akın notes that the factors that threaten their targets are a continuous increase in the exchange rate, political and economic instability and a decline in investment from abroad. C

The giants' fantastic growth performance

	Holding/Group	Turnover (TL million) 2016	2017	2016-2017 change (%)
1	KOÇ	70.932	98.867	39,4
2	YILDIZ	34.800	42.300	21,6
3	SABANCI	34.986	41.136	17,6
4	OYAK	25.700	37.039	44,1
5	ANADOLU	24.800	32.200	29,8
6	ERDEMİR	11.636	18.644	60,2
7	TÜRK TELEKOM	16.109	18.140	12,6
8	TURKCELL	14.286	17.632	23,4
9	BORUSAN	13.000	17.100	31,5
10	RÖNESANS	10.268	15.380	49,8
11	LİMAK	12.080	14.965	23,9
12	KİBAR	10.746	13.798	28,4
13	ÇALIK	8.827	13.035	47,7
14	LC WAİKİKİ	9.400	12.500	33,0
15	ECZACIBAŞI	9.600	11.600	20,8
16	ŞİŞECAM	8.569	11.318	32,1
17	AKKÖK	8.700	11.000	26,4
18	ENKA	10.582	10.567	-0,1
19	DOĞAN	7.780	10.500	35,0
20	EREN	6.500	9.800	50,8
21	KAZANCI	9.045	9.725	7,5
22	BOYDAK	6.800	8.700	27,9
23	SANKO	6.500	7.500	15,4
24	TEKFEN	4.737	7.487	58,1
25	IC	8.500	7.400	-12,9
26	YILDIRIM	4.892	7.337	50,0
27	YAŞAR	4.500	5.200	15,6
28	BOYNER	4.000	5.000	25,0
29	INDEX	3.794	4.720	24,4
30	NUROL	3.869	4.563	17,9
31	TAV HAVALİMANLARI	3.720	4.690	26,1
32	ALARKO	3.600	4.400	22,2
33	KASTAMONU ENTEGRE	3.238	4.322	33,5
34	SARKUYSAN	2.891	4.350	50,5
35	YILDIZLAR YATIRIM	2.800	4.300	53,6
36	GÜRİŞ	2.567	3.468	35,1
37	ACIBADEM SAĞLIK	2.524	3.231	28,0
38	BİLKENT	1.638	3.225	96,9
39	TAHİNCİOĞLU	600	2.500	316,7
40	KALE	1.700	2.200	29,4
41	İNCİ	1.536	2.166	41,0
42	ÖZDİLEK	1.650	2.100	27,3
43	AKFEN	1.641	1.600	-2,5
44	NUH	923	1.002	8,6

NOTE: The 2016 average dollar exchange rate has been calculated as TL 3.02 and the Euro exchange rate as TL 3.34.
The rankings in the table are according to the holdings' turnover in 2017, from largest to smallest.

"WE WANT TO BE A COMPANY WITH A CONSCIENCE"

Betek Boya Board Chair GÖZDE AKPINAR was just 25 when she took up her position at the family company. Akpınar, who took over the management of the company after the death of her father, succeed in overcoming difficulties. As the only female executive in the sector, she made herself accepted by both the employees and the market. Under Akpınar's leadership, Betek Boya is focused on writing new success stories, both domestically and abroad, and creating even more value for its ecosystem. We spoke with Gözde Akpınar about the past and the present of the Betek Group and about her targets for the future.

● Could you share the story of Betek Boya's foundation with us?

■ Betek means concrete technologies. This is where the company's name comes from. Betek Boya was founded in 1988 and, during the years when it first entered the sector, it developed high quality products in the fields of insulation materials and the concrete additives that the construction materials market needed. Later, in 1993, we entered the construction paints sector through a technological partnership with Caparol, the largest paint brand in Germany. The partnership between the two companies was an important turning point both for Betek and for the Turkish paint sector. During this time, an important transfer of know-how was realised. Betek, which is known for its Filli Boya brand, secured the first entry of foreign capital into the paint sector.

● What was the most important turning point in the company's growth?

■ The turning point which triggered our growth was the 2001 crisis. During that time, many companies opted to continue on the same path without taking many risks. My father said: "Will people be left without any bread?" and was not faint-hearted at all when it came to the supply of goods to the market. He took that risk while many companies were contracting and, from 2001 onwards, we became the sector leader in terms of turnover. We have continued with our steady and sustainable growth ever since. 2003 is also an important milestone in the development of Betek. In that year, Betek began to work in the "insulation" sector, which it saw as a corporate social responsibility project for the future of our country and it assumed a pioneering role in this sector.

● How did you feel when you were suddenly had all of the responsibilities yourself?

■ I did not sleep for one year. I was really getting by with 1-2 hours of sleep a day. I could not sleep because I used to think a lot. Having a business career is not easy at all, especially not as an industrialist. Assuming such responsibilities after such a major bereavement made it even more difficult…



The youngest employee in the company was older than me. It was incredibly difficult to try to fill the void created by the loss of a 62 year-old man. I need to applaud my team there and my distributors. Because the distributors in particular had confidence in me. If they hadn't trusted me, it wouldn't have happened. They believed and continued to work with me. With them it was a matter of life or death. In fact, we succeeded together.

● Was there anyone in the business community who gave you advice?

■ Our sector is very competitive. There is a strong "group of doyens". I, as a young person, sat down at the same table as them. It was not easy at all. There aren't many women in our sector. I won't lie, it was an advantage for me. I think it brought a dynamism to the sector. It brought a more unfettered attitude. I think the distributors were happy as well. When you attend distributor gatherings, you are meeting with 3,000 gentlemen. I could have received very different reactions. I didn't receive any. This made me incredibly happy. They used to treat me like I was a rock star. They would actually disregard my femininity, yet I never faced any belittling behaviour because I am a woman. I think that I have a real army of over 6,000 people.

● How do you manage your company? Like a classic family company…

■ I don't treat it like a family company. All of the team are professionals. I became a family with the professionals. In terms of management, we are a company which is neither completely professional nor completely a family company.

AKPINAR'S APPROACH TO MANAGEMENT

1 I was 24 when I lost my father and a friend of my father's took over as chair of the board of directors.

2 There was an experienced major senior figure but behind the scenes it was me who was making all of the critical decisions.

3 I have continued to work with the same team. I could not sleep for one year because I was thinking too much.

4 The distributors in particular trusted me. If they hadn't trusted me then things could not have worked out as they have.

5 I don't behave like it is a family company. All of the team are professionals.

6 I think that team work is important but being able to have the last word is even more important.

7 I want us to remain the leader of the sector. My most important goal is to make each of our distributors into supermarkets.

● What does your goal of being a "company with a conscience" mean?

■ Being a company with a conscience means protecting and giving value to people and, as well as written rules, also having unwritten ones. I define companies with consciences as those which, when human and humanitarian causes come onto the agenda, can stretch their own rules and, while not avoiding providing material support while doing so, are able to address the essential issue separately from material considerations. Whether we are fully a company with a conscience I don't know, or I am not sure. But we are trying to be.

● Could you talk a little about the size of your company?

■ In 2017 we had sales volume of TL 1.4 billion. Before I took it over, namely in 2004, our company had turnover of TL 244 million.

● What kind of future do you foresee for your company?

■ I want to maintain the position we have at the moment, I mean our leadership. The most important target that I want to realise is making each of our distributors into a small construction goods supermarket. C



THE ANATOLIAN WIND

A total of 55.5 per cent of shopping malls and 54.1 per cent of ATMs are located outside the three main metropolises, namely in Anatolia. 66.4 per of all real estate is sold in Anatolia. Anatolia also accounts for a 67 per share of automotives, 60 per cent of furniture and 55 per cent of carpets. Moreover, the appetite for Anatolia is forecast to continue to grow. It is being fuelled by unsaturated markets, the rise in purchasing power, the increase in credit card use, the changes in consumer preferences and shopping malls.

Five years ago, 61 out of every pieces of real estate sold in Turkey were in Anatolia. According to data from Turkish Statistical Institute (Turkstat), sales of housing units outside Istanbul, Ankara and Izmir have now risen to 66.4 per cent of the total. The increase in housing projects and the momentum created by credit card use are working in favour of the growing Anatolian market.

It is possible to see a similar picture in other sectors. Anatolia accounts for a 67 per share of automotives, 60 per cent of furniture and 55 per cent of carpets. The figures for banking are striking… In 2011, 33 out of every 100 bank branches were outside the three largest cities. Today, Anatolia's share has reached 37 per cent. So what are the dynamics behind the steady progress of Anatolia? We asked the experts this critical question.

Sinan Öncel, the president of the United Brands Association, said: "We can say that 50 per cent of the turnover of organized retailing comes from Istanbul, Ankara and Izmir and the rest from Anatolia." This potential of Anatolia is also applicable to the subsectors in retailing. The share of Anatolian consumers in total turnover is rising, particularly in clothing. Kiğılı CEO Hilal Suerdem says: "35-40 per cent of our turnover comes from the Anatolian provinces outside the three major cities," adding that he has observed a similar distribution at sales outlets.

Anatolia has a similar share in the

turnover of Boyner Büyük Mağazacılık, which has 120 stores in 37 provinces. The company's Deputy General Manager for Sales Hakan Zihnioğlu says: "Nearly 45 per cent of our sales comes from Anatolia. Five years this rate was 40 per cent." Merinos receives 59 per cent of its turnover from sales in Anatolia.

ENCOURAGING FIGURES

When talking about the growth in Anatolia, sectoral experts particularly stress the statistical data. For example, there has been a striking movement in housing sales in Anatolia. According to the data from Turkstat and the General Directorate of Land Registers, a total of 712,207 housing units were sold in 2013, rising to 936,186 in 2017. Over the last five years, the share of Anatolia has risen from 61.5 per cent to 66.4 per cent.

An encouraging appetite for growth can also be the opening up of the furniture sector to Anatolia. Around 55-60 per cent of market sales come from outside the cities of Istanbul, Ankara and Izmir. Sectoral representatives say that Anatolia's share has risen by at least 5 per cent over the last 5-6 years. There is also evidence that Anatolia is coming to the fore in companies' investment plans. Boyner is one of those which have been contributing to growth in Anatolia…

Boyner Büyük Mağazacılık Deputy General Manager for Sales Hakan Zihnioğlu says: "We closed 2017 with 20 per cent growth in our stores in Anatolia. Over the last five years, our average annual growth in these cities has been 14 per cent."

THE FACTORS DRIVING GROWTH

There are different dynamics behind the growth in Anatolia. Some of the main factors cited by sectoral experts include the rise in purchasing power, the increase in credit card use, supermarket chains and the impact of shopping malls.

Kiğılı CEO Hilal Suerdem says that Anatolian customers are extremely open to new things. "They have no hesitation in buying new products and trying them. There is a really noticeable increase in sales where there are Islamic religious holidays," he says.

Çilek Mobilya Board Chair Muzaffer Çilek draws attention to the change in purchasing power and notes that the positive developments occurring in the economy are rapidly making themselves felt.

In housing, the appetite for purchases has risen by a significantly in recent years.

Nef Deputy General Manager for Sales and Marketing Selçuk Çelik says: "In 2008, Istanbul accounted for one in every four housing sales. In 2017, it became one in every six."

Çelik notes that the Anatolian market has grown rapidly and says that 82 per cent of purchases of new housing are in Anatolia.

Anatolia's share of turnover is increasing

Company	What was it 5 years ago? (%)	How much is it today? (%)
Hayat Kimya	*	65
Renault	61	63
Merinos	62	59
Kütahya Porselen	51**	58
Çilek Mobilya	52***	55
Sarar	45 - 50	45 - 50
Dacia	54	46
Boyner	40	45
Domino's Pizza	33,1	44,3
İpekyol	39	44
Watsons	38	43
Kiğılı	35 - 40	35 - 40
Praktiker	*	25 - 30
Storks	15	30
Rossmann	10	25
Nef Yapı	*	7

Note: (*) No data provided. (**) Data from 4 years ago. (***) Data from 8 years ago.

WILL THE GROWTH CONTINUE?

Experts say that the appetite for growth in the cities of Anatolia will also continue in the future. In fact, there are many companies which will focus on making investments in Anatolia. One of them is Kütahya Porselen. The company's board chair Sema Güral Sürmeli summarizes their plans for Anatolia as follows: "According to our five-year data, 55 per cent of our sales come from Anatolia. 67 per cent of our stores and sales points are in Anatolia. We are aiming to produce products specifically designed to meet the expectations of Anatolian consumers."

Hayat Kimya General Manager Enes Çizmeci says steady investments have meant that their turnover outside the three major cities is growing by 15 per cent every year, and he explains their strategies as follows:

"We have grown by 74 per cent in Anatolia since 2013. We shall continue our innovative policies and business partnerships with strong sales chains in Anatolia." The Anatolia strategy of Watsons, which has 340 stores in Turkey, is headed by reaching areas where it does not yet have a presence. C

INVITATION TO JOIN THE EXPAT SUITE

Capital is establishing a network to bring together foreign executives who live and work in Turkey. The Expat Suit will conduct surveys, publish studies and organize special events and activities in order to build a community of distinguished expatriates and their families. If you would like to join this network, please send an email to sseckin@capital.com.tr

Members of expat suite

Names arranged alphabetically

No.	Managers	Companies	No.	Managers	Companies	No.	Managers	Companies
1	Achim Baumgartner	HP	55	Ivar Blanken	Unilever	109	Olivier Langlet	Real Hypermarkets
2	Adriano Treve	Roche Müstahzarları	56	J.Melvin Cottrell	RGS Group	110	Olivier Moyse	GL Events
3	Alan C. Mellaart	Mellaart International	57	Jacques Morand	Grand Hyatt İstanbul	111	Omiros Papazyan	Grow Int. Training & Consulting
4	Alp Franko	Berk Kimya	58	Jaime Amoedo	HSBC Bank Türkiye	112	Ousama F. Najjar	Nesma Telecom
5	Andrea Ojetti	Hoover Türkiye	59	Jean Francois Lloret	Real Hypermarkets	113	Owen Kingston	Accenture Türkiye
6	Andreas Hohlmann	Ece Türkiye	60	Jens Alker	Hdi sigorta	114	Pascal Lefebvre	Leroy Merlin
7	Andrew Wehrley	Cartesian Capital Group	61	Jeremie Trigano	Mama Shelter	115	Patrick Savre	Generali Sigorta
8	Annette von Koskull	Telia Sonera	62	Joao Xavier	Multi Development	116	Patrick Stern	Nestlé
9	Antoine Boufarah	Odeabank	63	John Penn	Development Media Int.	117	Patrick Van Dooyeweert	Qubicon
10	Antonios Grammatikopoulos	Finansbank	64	John T. Mc Carthy	ING Bank	118	Peter D'Autry	Pedersen & Partners
11	Armin Zerunyan	Hilton Worldwide	65	Jonathan Wheatcroft	Pwc	119	Peter J. Heidinger	Foreign Market Colsunting
12	Bernhard Raberger	EnerjiSA	66	Jorge Capelas Fernandes	Vodafone Türkiye	120	Peter Reischl	Marriott Hotel Asia
13	Bohdan Robert Stepkowski	ING Bank	67	Karsten Pillukeit	Kaleideskop Danışmanlık	121	Petros Katsampouris	Akzo Nobel
14	Boris Minialai	Metro Cash & Carry TR	68	Keith Mitchell	Ernst&Young	122	Phlip Chabert	TEB Arval GM
15	Boualaoui Boumedienne	Evin	69	Ken Bradley	Prolink Mümessillik	123	Pierrick Le Gallo	Dupont
16	Carla Cabrera Gonzales	Catenon Türkiye	70	Kevin Bradbury	Stanton Chase	124	Piet A.A. Dury	Astellas
17	Charles Jaubert	inHERA Capital	71	Kevin Finn	Coats	125	Radu Dobrescu	British American Tobacco
18	Charlotte Ann Lamprecht	Casper	72	Khaled Fakhuri	Schneider Electric	126	Rajesh Batra	Nestlé
19	Christophe jung	Alstom Grid	73	Kostas Vlachos	Haribo	127	Ralph Radtke	Çırağan Palace Kempinski
20	Christophe Wielgosik	Schneider Electric	74	Kristina M. Rogers	Ernst&Young	128	Raymond de la Court	Metro Cash& Carry
21	Colman Deegan	Vodafone Türkiye	75	Laetitia Outters	Generali Sigorta	129	Reinhold Jakobi	Nestlé
22	Corrado Bianchi	Perfetti Van Melle	76	Lambert Bloderer	Türk Henkel	130	Remco van Kuijk	Know It Consulting
23	D. Angela Teresi	Grow Int. Training & Consulting	77	Linda A. Campbell	*	131	Richard de Barbanson	Sony Eurasia
24	David Clark	Bener Law Office	78	Livio Manzini	Bell Holding	132	Rob Kucera	Radisson Blu Bosphorus
25	Davide Ribone	Gi Group	79	Louise Westerlind	Fongogo	133	Robert Pollock	FSK SupplyPartner
26	Denis Kvasov	MMK Metalurji	80	Maarten Hummel	ING Bank	134	Robin Goetzche	Anadolu Efes
27	Dominique Cardineau	Fleetcorp Türkiye	81	Managers	Companies	135	Rohit Gupta	Citibank
28	Dr. Joachim Behrendt	Bic Angel Investments	82	Manuel Galatas Sanchez-Harguindey	Garanti Bankası	136	Sabine Çalışkan	Hill Türkiye
29	Enrico Corsini	Korsini-Saf Ambalaj	83	Marco Falaschetti	Indesit company	137	Sergey Kolesnichenko	MMK Turkey
30	Eric de Ladoucette	Edenred Kurumsal Çözümler	84	Marco Votta	Türk Traktör	138	Shahid Afzal	British American Tobacco
31	Erwin Olijslager	ING Bank	85	Marcus Tengler	Media Markt Media-Saturn	139	Simon Hardie	Eurasia Insights
32	Eugene Willemsen	PepsiCo	86	Mark Harvey	Harvey English	140	Stein Dale	EnerjiSA
33	Eyad Trabulisi	Burj Parking Mangagement Solutions	87	Markus Reckling	DHL Express	141	Stephen B. Symes	Inspark
34	Fariha Salahuddin	GSK	88	Martin Leenhouts	MSP Capital Management	142	Steven Seggie	Özyeğin Üniversitesi
35	Felix Hafele	Spencer Stuart	89	Martin Thomsen	BP Türkiye	143	Steven Young	Bosch Sanayi
36	Frank Eijsink	ING emeklilik	90	Martin Wetjen	Metro Properties	144	Terry Brown	Acer Euro
37	Frank Hammerle	Metro Cash & Carry TR	91	Massimiliano Casali	Henkel	145	Thomas Kolbinger	Siemens
38	Frank Quante	EWE Türkiye	92	Massimo Eufemia	European Investment Bank	146	Thomas Rudelt	Metro Cash & Carry TR
39	Fulvio Villa	Gefco Türkiye	93	Mattia Pizzolato	Generali Sigorta	147	Tim Bright	Oneworld Consulting
40	Georgi Dimitrov Georgiev	TEB	94	Melissa Quackenbush	Hill +Knowlton Strategies	148	Tonu Grunberg	Telia Sonera
41	Giacomo Santucci	Accenture Türkiye	95	Michael Collini	Hilton Worldwide	149	Torben Eckardt	Volvo
42	Giulio Cocci	Indesit company	96	Michael Peisser	Petrol Ofisi	150	Trevor Nadeau	Yellow Pages Türkiye
43	Giuseppe Farina	Enel S.p.A	97	Michael Weiss	AT Kearney	151	Vittorio Zagaia	Galata Taşımacılık
44	Gordana Hulina	ING Bank	98	Mike Harrell	Ups	152	Volkan Mueller	Jones Lang LaSalle Turkey
45	Greg Maruszewski	Volvo	99	Milan Shah	Alapala	153	Wieger Wagenaar	Eureko Sigorta
46	Grégory Vaas	Cheque Dejeuner	100	Mohan Sundaresan	Nestlé	154	Wil Olsthoorn	ING emeklilik
47	Guillaume de Colonges	Carrefoursa	101	Muhammed Hariri	Avea	155	Willem Rozenberg	Philips Health Care
48	Hakam Kanafani	Türk Telekom	102	Naim Hakim	Odeabank	156	William Lamb	Expat Suite Başkanı
49	Hideto Yamasaki	Honda	103	NakKyun Chong	n11.com	157	William Teramo	Perfetti Van Melle
50	Houmer Balazadeh	Yudum Gıda/ Savola	104	Neil Edwards	Nestlé	158	Xavier Guilmineau	TEB Grup Risk
51	Hugo Campo	Page Group Türkiye	105	Niccollo Ubertali	Yapı Kredi	159	Yu-Shik Kim	n11.com
52	Humphry Hatton	Deloitte Türkiye	106	Nihal Mashaki	Şişecam	160	Yvan De Cock	TEB
53	Isabel Gomez	IBM Türkiye	107	Nolwenn Allano	Gras Savoye Willis			
54	Ivan F Jones	Rubicoms Marketing	108	Norbert Klein	BSH			